

DESAFIOS Y RESPUESTAS EN LA BANCA ESPAÑOLA

La incorporación de España a la CEE ha alterado los principales rasgos que venían caracterizando al negocio bancario en España: estabilidad e inmovilismo basados en una estricta regulación. El desafío actual se llama competencia, interior y exterior. A tratar de en qué consiste este desafío y cuáles pueden ser las respuestas de la banca española se dedica el presente artículo de **Juan Bengoechea Goya**. Comienza el autor por describir las peculiaridades del sistema bancario español y los desafíos a los que ha de hacer frente; aborda después el tema de los costes y las economías en la banca como una vía para afrontar tales desafíos, continúa con un análisis del fenómeno de la sinergia y de la estrategia de diversificación, para presentar, finalmente, una serie de sugerencias sobre futuras actuaciones de instituciones y autoridades tendentes a facilitar el ajuste del sistema a la competencia comunitaria.

I. INTRODUCCION

UNO de los rasgos característicos del negocio de la banca española en el pasado era el de su estabilidad. Protegida como estaba por una estricta reglamentación, le bastaba adoptar unas prácticas relativamente sencillas para tener asegurados sus resultados año tras año. Sin embargo, y al igual que ha ocurrido en otros países, este idílico panorama ha comenzado a alterarse. En nuestro caso, el factor desencadenante ha sido la incorporación a la CEE. En estas circunstancias, y de cara al futuro, el dilema que se plantea, ya que nada está garantizado *a priori*, es saber cuál habrá de ser la mejor manera de prosperar en unos mercados cada vez más afectados por el rigor de la libre competencia.

Estas líneas están encaminadas a ofrecer alguna luz sobre

estas complejas cuestiones. Para ello, se comienza por subrayar las peculiaridades del sistema bancario español y los desafíos a que tiene que hacer frente. La impresión que se obtiene es que los supuestos básicos en que se sustentaba la actuación de los bancos en el pasado están sufriendo una profunda transformación. En la sección III, se aborda el tema de costes y economías en la banca, como una de las posibles vías para afrontar los futuros desafíos. Una de las conclusiones es que, en un mercado libre, con toda probabilidad los triunfadores se encontrarán entre aquellos cuya estructura de costes les permita aplicar unos márgenes que, sin poner en peligro ni sus estándares de calidad ni el rendimiento de su capital, sean más estrechos que los de sus rivales. Además, se constata que la aparición de economías de escala y de gama en la banca no es un fenómeno ni natural ni automático, sino que

está ligado a la capacidad de gestión de cada entidad individualmente considerada.

En la sección IV, se analizan el fenómeno de la sinergia y la estrategia de diversificación. Se concluye que la adaptación al modelo de banca universal debería tomar como referencia inexcusable el núcleo de negocio de cada entidad. También se señala que una diversificación bien entendida debería juzgar cada actividad por sus propios méritos, relegando a un segundo plano su capacidad para generar sinergias.

Por último, se trata el tipo de actuaciones que deberían poner en práctica instituciones y autoridades para facilitar el ajuste del sistema a la competencia comunitaria. A este respecto, se recuerdan los peligros que entraña un enfoque basado únicamente en el corto plazo, y la responsabilidad que tienen las autoridades reguladoras a la hora de evitar que una dinámica de este tipo se consolide.

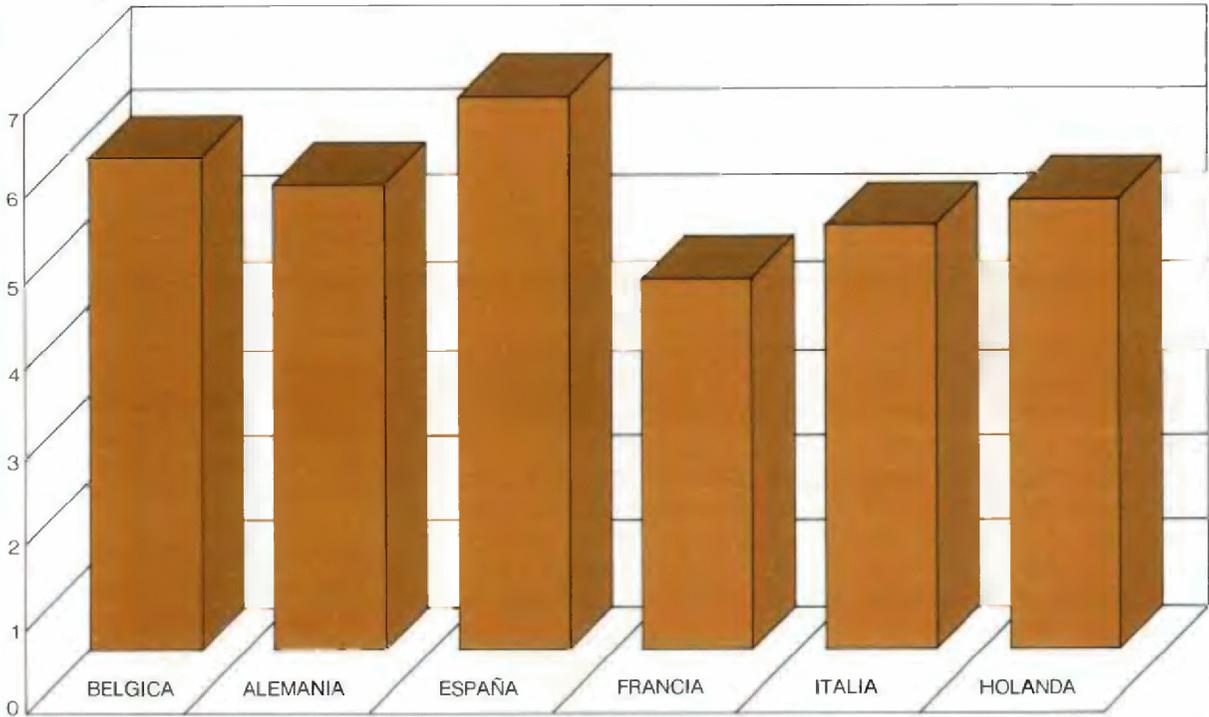
II. DESAFIOS DEL ENTORNO

En este apartado, se abordan algunos de los desafíos que tiene planteados la banca española. Por una parte, se desea saber en qué medida la dinámica de cambio en que se encuentra inmersa está alterando o no los supuestos en que descansaba su actuación tradicional. Asimismo, y en estrecha relación con lo anterior, se pretende indagar sobre el carácter de sus resultados actuales.

La primera evidencia que se desprende de este análisis es que *las instituciones financieras gozan de una posición privilegiada dentro del sistema económico español*. Un indicio de esta posición de privilegio se encuentra en la

GRAFICO 1
VALOR AÑADIDO BRUTO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN 1985

Porcentaje del PIB



Fuente: *European Economy*.

alta participación de nuestras instituciones financieras en el PIB, si se compara con la de aquellos otros países europeos que no cuentan con un centro financiero de prestigio internacional (véase gráfico 1). Esta circunstancia parece sugerir que nuestro sistema financiero está sobredimensionado en relación a las necesidades del sector real (1), y/o que los precios de los servicios financieros están por encima de lo que cabría esperar en un mercado no protegido (2).

Circunscribiendo este análisis al sistema bancario, lo menos que puede decirse es que en los últimos años ha vivido una situa-

ción extraordinariamente favorable. No deja de ser significativo, en este sentido, el hecho de que, según el *ranking* de rentabilidad real bancaria elaborado por IBCA en 1987, entre las diez primeras entidades del mundo haya cuatro españolas. Sin embargo, si se amplía el horizonte temporal del análisis, se observa que esta bonanza tiene lugar únicamente en los últimos años. Hasta el punto de que si la rentabilidad sobre fondos propios se corrige de la inflación, se observa que en la primera mitad de los años ochenta es negativa. De todas maneras, se constata que esa rentabilidad corregida da muestras de mayor volatilidad que la de otros siste-

mas bancarios (3), lo cual puede ser un indicio de que el riesgo de la banca española es comparativamente elevado.

Aun así, el poder de mercado que tradicionalmente ha poseído la banca española le ha permitido ampliar su margen de maniobra en la labor de intermediación con los restantes sectores productivos nacionales. Basta observar la notable diferencia existente a lo largo de la pasada crisis económica entre la rentabilidad de los recursos propios de las entidades bancarias y la de una muestra de empresas privadas no financieras (véase gráfico 2). Una de las razones de este fenómeno re-

CUADRO N.º 1

NUMERO DE OFICINAS BANCARIAS

	1980	1986	Porcentaje de variación 1980/86
Bélgica	3.658	3.646	-0,3
Alemania	33.871	39.812	17,5
España	25.682	32.615	27,0
Francia	20.245	21.100	4,2
Italia	8.416	9.705	15,3
Holanda	5.577	7.388	32,5

Fuente: OCDE.

cación de las necesidades del cliente y del valor estratégico adquirido por la presencia física a la hora de satisfacerlas (véase, en el esquema 1, una segmentación de clientes y servicios inspirada en esos dos factores). Desde esta perspectiva, no es aventurado pensar que, a corto plazo, el segmento más afectado va a ser el de la banca al por mayor, aunque sólo sea porque sus barreras de entrada y salida son comparativamente bajas. La principal amenaza para el negocio al por menor, al menos de momento, proviene de la competencia vía precios y, en menor medida, de la libertad de expansión de las cajas. De hecho, es muy posible que la «guerra del pasivo» ejerza un efecto especialmente negativo sobre estas últimas, dado el acelerado crecimiento en que se han visto envueltos sus gastos de explotación como consecuencia de la agresiva política de ampliación de cuota que han desarrollado en los últimos años.

A largo plazo, y aun reconociendo que la integración de algunas actividades a escala comunitaria es un proceso lento y difícil, cabe pensar que el refor-

sidía en la limitada competencia que se registraba en el seno del sistema financiero. Circunstancia esta última que, a su vez, estaba indisolublemente ligada al retraso sufrido por la liberalización de dicho sistema, en su doble vertiente: apertura al exterior y creación de circuitos financieros alternativos a los bancarios.

Como es sabido, este estado de cosas ha experimentado un giro espectacular con la entrada de nuestro país en la CEE, aunque algunas de sus implicaciones últimas tarden algún tiempo en hacerse realidad. Baste recordar, a este respecto, las medidas li-

beralizadoras recientemente aprobadas en relación con movimientos de capitales, expansión de las cajas, creación de nuevos bancos, reforma del mercado de valores o reglamentación de los fondos de pensiones. De esta manera, nuestro sistema financiero comienza a formar parte de un nuevo espacio concurrencial de amplitud europea, cada vez más homogéneo desde un punto de vista geográfico y funcional.

El efecto catalizador ejercido por la competencia en ese nuevo espacio probablemente tenderá a escalonarse en el tiempo, dependiendo del grado de sofisti-

CUADRO N.º 2

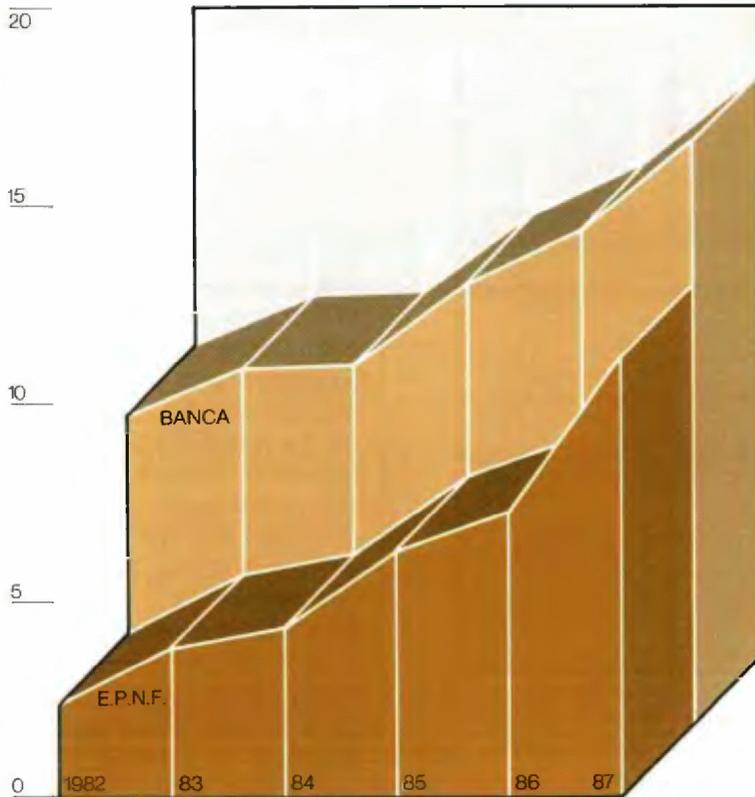
DIFERENCIALES DE PRECIOS EN ALGUNOS PRODUCTOS BANCARIOS (*)
(En porcentaje)

	Alemania	Bélgica	España	Francia	Italia	Luxemburgo	Holanda	Reino Unido
Crédito consumo	136	-41	39	105	n.c.	-26	31	121
Tarjeta de crédito	60	79	26	-30	89	-12	43	16
Crédito hipotecario	57	31	118	78	-4	n.c.	-6	-20
Carta de crédito	-10	22	59	-7	9	27	17	8
Efectivo comercio exterior	31	6	196	56	23	33	-46	16
Cheques viajero	-7	35	30	39	22	-7	33	-7
Préstamos comerciales	6	-5	19	-7	9	6	43	46

(*) El diferencial se obtiene de comparar el precio de cada producto con la media de los cuatro que lo tienen más bajo.

Fuente: *European Economy*.

GRAFICO 2
ROE DE LA BANCA Y DE UNA MUESTRA
DE EMPRESAS PRIVADAS NO FINANCIERAS



Fuente: Central de Balances y Banco de España.

zamiento de la competencia, así como una actitud cada vez más activa por parte del ahorrador, tiendan a limar las enormes disparidades que existen en la actualidad en el precio de los productos financieros en la CEE. Esta situación es especialmente preocupante en nuestro caso, ya que todo parece indicar que el potencial de reducción de precios en el sistema financiero español es uno de los mayores de la Comunidad (véase gráfico 3), con el consiguiente efecto depresivo que esto puede ejercer sobre los resultados de nuestras instituciones.

Para hacerse una idea de las implicaciones de la creación del espacio financiero europeo, y de sus posibles consecuencias para las entidades españolas, conviene recordar algunas de las conclusiones del *Informe Cecchini*. Concretamente, y tras los estudios realizados sobre una muestra de ocho países y dieciséis productos, prevé unas transferencias de renta desde las instituciones financieras al resto de los sectores económicos del orden de 2,9 billones de pesetas. Más allá de la exactitud de esta cifra, que debe tomarse con las salvedades

CUADRO N.º 3

RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS PROPIOS DE LA BANCA CORREGIDOS DE LA INFLACION

	Francia	Bélgica	España	Alemania	Holanda	USA
1981	4,3	5,1	-3,0	4,7	0,3	6,7
1982	2,7	6,6	-4,6	7,6	1,3	8,9
1983	4,3	6,1	-1,2	11,1	14,8	10,9
1984	5,4	7,1	-0,3	14,9	11,4	9,5
1985	7,3	10,4	4,2	17,3	18,3	11,2
1986	12,2	15,2	5,6	17,2	19,2	11,0
1987	—	—	11,5	—	—	—
Media	6,0	8,4	1,7	12,1	10,9	9,7
Coefficiente variación	0,6	0,5	3,4	0,4	0,8	0,2

Fuente: OCDE.

**ESQUEMA 1
SEGMENTACION DE CLIENTES
Y SERVICIOS FINANCIEROS**

NIVEL DE SOFISTICACION DEL CLIENTE

↓ Instituciones Grandes Empresas Pequeñas y medianas empresas Rest/all	Sindicaciones MERCADO DE DIVISAS EUROEMISIONES ASEGURAMIENTOS Y GARANTIAS	CREDITOS LEASING COBROS Y PAGOS	EMISIONES NACIONALES FUSIONES Y ABSORCIONES ASESORAMIENTO
		CREDITOS COBROS Y PAGOS	GESTION DE CARTERA FUSIONES Y ABSORCIONES
		TARJETAS DE CREDITO COBROS Y PAGOS	GESTION PATRIMONIOS DEPOSITOS
	→ NECESIDAD DE PRESENCIA FISICA →		

el mecanismo de subsidiación perjudique. A la larga, esta situación no puede prolongarse, ya que cada vez sería menor el colectivo de clientes sobre el que recae la estabilidad y rentabilidad de la entidad bancaria en su conjunto.

El primer síntoma de que la subsidiación no puede prolongarse por más tiempo es la difusión que en los últimos meses han tenido las cuentas de alto rendimiento. Una difusión que, tras la reciente reforma del coeficiente de caja, ha adquirido nuevos bríos, y *cuyo previsible resultado será una sensible reducción de los beneficios bancarios a corto plazo* (4). Probablemente, después de las agresivas políticas adoptadas en estos primeros momentos se pase a una etapa de mayor tranquilidad, una vez se haya alcanzado un nuevo equilibrio en el reparto de la base de clientes entre las distintas entidades. Lo que es seguro es que este proceso va a significar el principio del fin de una era en la que el 20 por 100 de los clientes era el responsable del 80 por 100 de los beneficios (5). A partir de ahora, las instituciones deberán aplicarse para conseguir que cada uno de sus productos, clientes y unidades de negocio sean rentables por sus propios méritos.

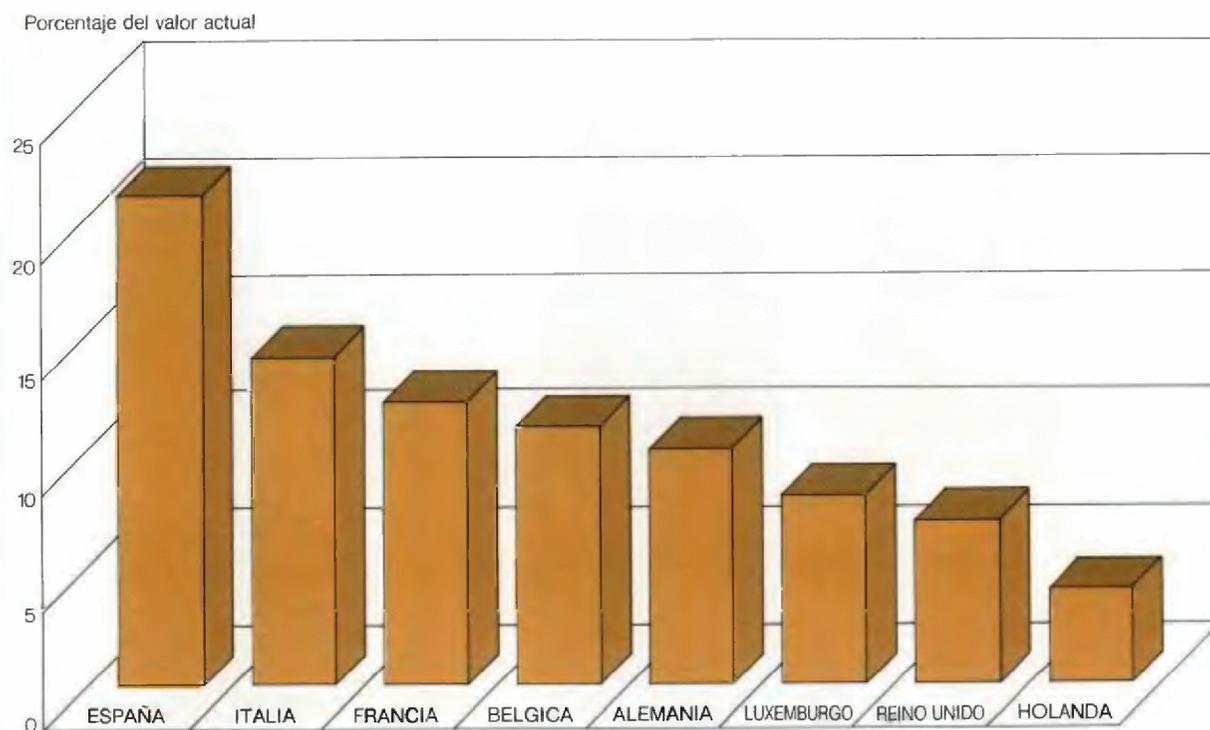
Este renovado énfasis en la rentabilidad es coherente, asimismo, con la necesidad de hacer compatible el efecto depresivo que la competencia ejerce sobre sus beneficios con la nueva regulación sobre recursos propios que piensa adoptar el Comité Cooke a nivel internacional. Aunque la banca española tiene en estos momentos un volumen de fondos propios suficiente como para satisfacer las exigencias impuestas por ese Comité, el mayor rigor

que el caso requiere, lo verdaderamente reseñable es que, con toda probabilidad, ese trasvase va a ser muy elevado, lo cual sugiere el desarrollo paralelo de un proceso de selección natural tendente a la eliminación progresiva de las entidades más ineficaces. Requisito éste indispensable para sentar las bases de un nuevo equilibrio en el ámbito comunitario que asegure la rentabilidad de los sobrevivientes.

Adicionalmente, el clima de rivalidad en la industria financiera va a hacer cada vez más inviable el sistema de subsidiación entre sectores, actividades y productos que ha caracterizado hasta ahora al negocio bancario (véase, en el

gráfico 4, el proceso de subsidiación funcional que se registra en la banca francesa, que, por sus similitudes, puede arrojar alguna luz sobre la situación española). Un problema éste que, aunque sigue afectando a la mayoría de los bancos, en nuestro caso tiene especial relevancia por el retraso que ha sufrido el proceso de reforma. Hay que tener presente que los nuevos competidores permiten a los clientes más activos establecer comparaciones atendiendo al valor añadido por cada producto. Consecuentemente, pueden verse tentados a desplazar hacia la banca las actividades que ésta subvenciona, dejando en manos de otros intermediarios aquellas a las que

GRAFICO 3
REDUCCIONES DE PRECIOS EN LOS PRODUCTOS
FINANCIEROS CON EL MERCADO UNICO



Fuente: *European Economy*.

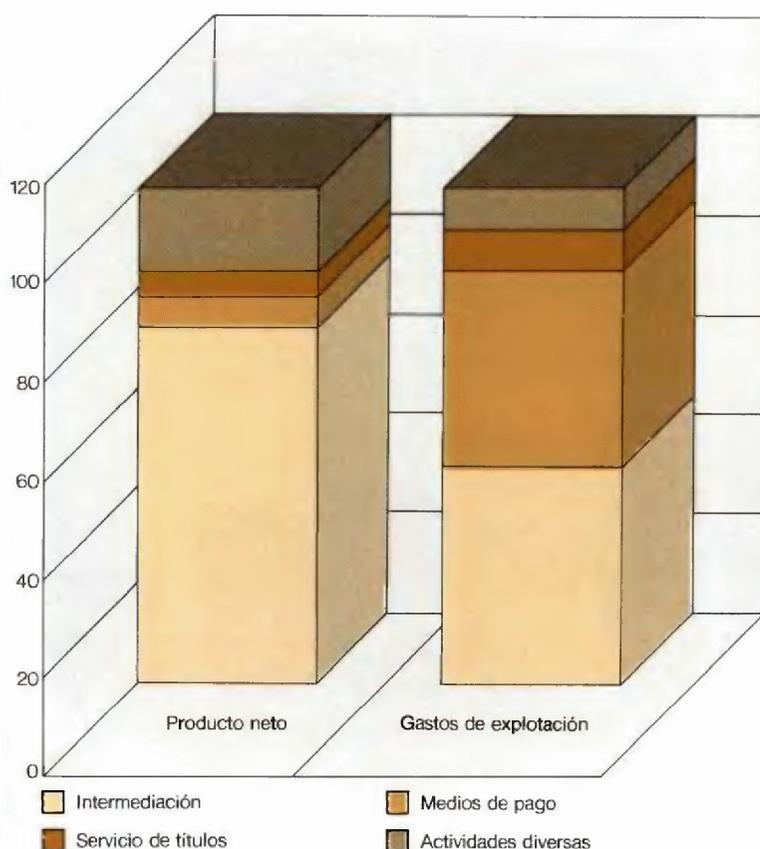
de la nueva normativa necesariamente debe ejercer una notable influencia sobre la evolución futura de su negocio. Porque cuanto más elevadas sean las exigencias de capital tanto mayor es el incentivo para que los prestatarios de mejor riesgo se financien a través de los mercados de capitales, con el consiguiente perjuicio para las labores de intermediación de los bancos y para la calidad de sus carteras de activo. Por otra parte, teniendo en cuenta que la rentabilidad sobre fondos propios determina el acceso al capital, se pondrá un énfasis creciente en el ROE generado por cada unidad de negocio

como criterio que sirva de guía a los sistemas de gestión interna.

En este contexto, no es aventurado pensar que el coste de capital pase a convertirse no sólo en un factor discriminante en la selección de proyectos de inversión, sino también en un elemento competitivo crucial en los mercados financieros internacionales entre bancos de distintas nacionalidades (6). Esta circunstancia no deja de ser preocupante en el caso de los bancos españoles, por cuanto los límites impuestos a sus autocarteras y la entrada en vigor del mercado continuo contribuirán, probable-

mente, a ampliar la volatilidad de la cotización de sus acciones, obligándoles a aumentar las primas de riesgo ofrecidas a los inversores. Este proceso se verá acelerado, con toda seguridad, por la internacionalización de las acciones de nuestras entidades bancarias, en la medida en que permite a los arbitrajistas sacar ventaja de cualquier actuación en los mercados nacionales tendente a mantener el PER artificialmente alto. En estas circunstancias, y considerando la baja tasa de ahorro existente en nuestro país, así como la dificultad para mantener la inflación en cotas reducidas, cabe pensar que

GRAFICO 4
SUBSIDIACION FUNCIONAL EN LA
BANCA FRANCESA (1987)



Fuente: Commission Bancaire.

el coste de capital no sólo tienda a elevarse en la banca española, sino que muy probablemente se sitúe en niveles superiores a los de la competencia extranjera.

La conclusión que se desprende de todas estas consideraciones es que *los supuestos básicos en que se sustentaba la actuación de la banca en el pasado están sufriendo una profunda transformación*. Nuestra incorporación a la CEE nos ha introducido de lleno en las grandes tendencias del mundo finan-

ciero desarrollado. La seguridad impuesta por las regulaciones está dando paso a un mayor protagonismo de las fuerzas del mercado. Es preciso subrayar, asimismo, *el carácter excepcional y, por tanto, transitorio de los actuales resultados de nuestras entidades bancarias*. El aumento de la competencia, una de cuyas manifestaciones se encuentra en la actual proliferación de cuentas de alto rendimiento, unido al exceso de capacidad que parece existir en nuestro sistema bancario, están socavando los pilares

de un modelo de banca basado en el pasivo barato y en la subsidiación de unos productos por otros. Consecuentemente, y al igual que ocurrió en otros sistemas que en su día se enfrentaron a circunstancias similares, el progresivo estrechamiento del margen financiero obligará a los bancos españoles a analizar cada peseta que gasten y a buscar nuevas fuentes de ingresos. Siguiendo esta línea de razonamiento, en los dos próximos apartados se pretende aportar alguna luz a la problemática de costes y economías, por un lado, y a la de diversificación y sinergias, por otro.

III. COSTES Y ECONOMIAS

Al igual que ha sucedido con otros sectores liberalizados, la banca va a tener que decidir cuál debe ser el nivel óptimo de costes compatible con el logro de sus objetivos estratégicos. Este difícil ejercicio es particularmente necesario para los bancos españoles, ya que, aunque las comparaciones se vean distorsionadas por las estructuras de negocio y las prácticas contables, las diferencias, salvo en el caso británico, son lo suficientemente acusadas como para resultar inquietantes (véase gráfico 5). A grandes rasgos, puede decirse que la banca española precisa en estos momentos de un amplio margen financiero para poder asimilar los elevados costes a que da lugar el proceso de intermediación en nuestro país. En caso contrario, corre el riesgo de poner en peligro tanto su futuro crecimiento como el necesario apoyo de los accionistas.

En nuestro país, tradicionalmente, no se ha dedicado al tema de costes toda la atención que

requiere porque los buenos resultados no son el mejor estímulo para imponer la disciplina, y porque la mayoría de las instituciones han depositado grandes esperanzas en la obtención de economías como elemento racionalizador. Basta recordar, a este respecto, la frecuencia con que se ha invocado ese concepto para justificar la actual ola de fusiones y absorciones.

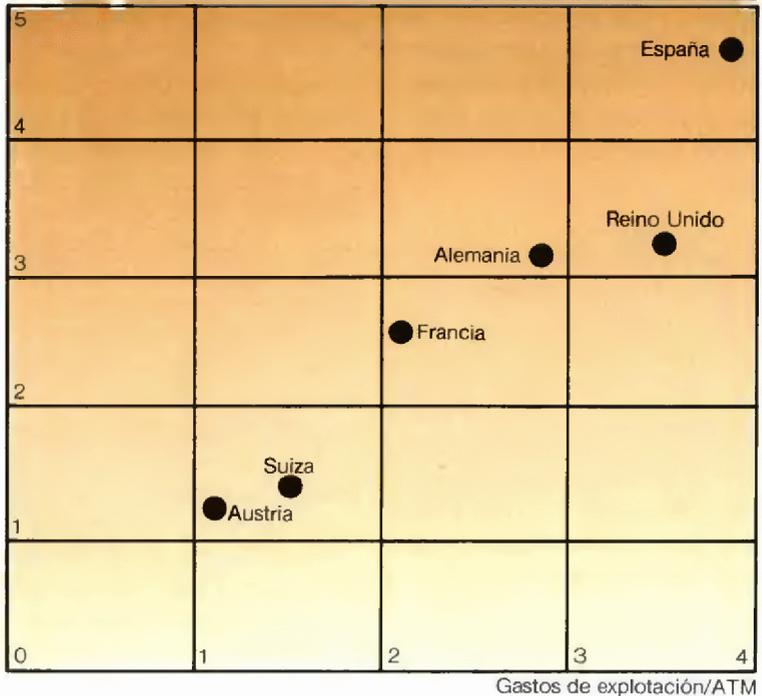
De cara al futuro, sin embargo, es muy probable que el control de costes pase a ocupar un primer plano de actualidad, aunque sólo sea porque en el mundo financiero no existen las patentes como mecanismo de defensa frente a la imitación. Esta circunstancia contribuye a que, en un contexto plenamente liberalizado, las innovaciones se banalicen con creciente rapidez, lo cual tiende a dificultar la puesta en práctica de una política de precios significativamente distinta a la de la competencia.

Una de las pocas cosas que no puede copiarse en el mundo financiero es la calidad, entendiéndose por ésta la capacidad de satisfacer los deseos y expectativas de la clientela. Asimismo, no cabe duda de que en un sistema financiero como el nuestro, sometido a un acelerado proceso de liberalización, crear valor para la clientela, mediante una oferta de productos y servicios de calidad, ha pasado a convertirse en una necesidad urgente. Porque la diferenciación a través de la calidad no sólo permite reducir el impacto de la competencia vía precios, sino que además es coherente con la cada vez mayor cultura financiera de los españoles.

El problema reside en hacer compatible la mejora de la calidad con el control de costes, aun-

**GRAFICO 5
MARGEN FINANCIERO Y GASTOS DE EXPLOTACION
DE GRANDES BANCOS (1986)**

Margen financiero/ATM



Fuente: OCDE.

que sólo sea porque el precio que está dispuesto a pagar un cliente por la prestación de un servicio no está en función de aquéllos. Su cuantía se basa fundamentalmente en algo tan subjetivo como es la satisfacción que proporciona su uso, lo cual no deja de constituir una dificultad adicional para la puesta en práctica de cualquier plan de acción. Asimismo, conviene recordar que, en un sector intensivo en trabajo como éste, la calidad del servicio está indisolublemente ligada a la del personal. Sin embargo, la escasez de buenos especialistas financieros en nuestro país hace que sus sueldos sean elevados, y al contratarlos se co-

rre el riesgo de que se registren agravios comparativos con el resto de la plantilla.

Así pues, no conviene depositar demasiadas esperanzas en la calidad como factor que, por sí solo, sea capaz de evitar a una entidad, individualmente considerada, la caída de márgenes a que está abocado el conjunto de nuestro sistema bancario. Tanto más cuanto que la proliferación de las cuentas de alto rendimiento hace prever descensos bruscos y cuantitativamente importantes de éstos, tal y como se ha indicado con anterioridad. Además, la experiencia de otros autores sugiere que, en un mercado libre,

las diferencias de calidad no son tan grandes como para que una entidad pueda aplicar precios sensiblemente superiores a los de sus más inmediatos competidores. Una evidencia que, por otra parte, parece haberse confirmado en sistemas bancarios como el británico, lo cual no ha dejado de contribuir al renovado énfasis que las entidades de ese país están dando al control de costes (7).

Por consiguiente, lo menos que puede decirse es que, *a largo plazo, las estrategias basadas únicamente en la diferenciación son arriesgadas*. Esto es particularmente cierto en el caso de la banca española, no sólo porque sus márgenes están condenados a sufrir un descenso significativo a corto plazo, sino también porque sus gastos de personal y la rápida obsolescencia de los equipos informáticos dotan a sus costes de una enorme rigidez a la baja. Adicionalmente, la banca española tiene que competir, en pie de igualdad, con las cajas, que gozan de una buena imagen a los ojos del público, y próximamente también tendrá que hacerlo con entidades extranjeras que, amparadas en su experiencia y en lo liviano de sus estructuras, van a aumentar sus oportunidades de negocio a medida que se vaya consolidando la reforma de los mercados de capitales y se liberalice el control de cambios.

En un contexto como éste, y teniendo en cuenta el potencial de reducción de precios existente en nuestro país, no es aventurado pensar que, a largo plazo, los ganadores se encontrarán entre aquellos cuya estructura de costes les permita aplicar unos márgenes que, sin poner en peligro ni sus estándares de calidad ni el rendimiento de su capital, sean

más estrechos que los de sus rivales. No deja de ser significativa, a este respecto, la estrecha relación que se ha encontrado entre éxito en el control de costes y ROE en una serie de *holdings* bancarios estadounidenses agrupados por tipos de negocio (8).

Estas consideraciones son, si cabe, más pertinentes en relación a las fusiones, debido a los solapamientos y duplicidades que inevitablemente se producen. Este hecho es especialmente grave en lo relativo a las actividades puramente administrativas, que, al no estar ligadas a la marcha del negocio, son costes fijos. Aunque la evidencia disponible es escasa y sujeta a salvedades, existen indicios que parecen confirmar la existencia de una sólida relación entre control de costes y éxito de la fusión (véanse los resultados del gráfico 6, en el que se ha tomado como medida de éxito la cotización de las acciones a medio plazo).

Una vez puesta de manifiesto la importancia de la reducción de costes en la banca, parece necesario indagar sobre la existencia o no de economías en su seno. Como es sabido, se dice que una empresa es susceptible de generar economías (deseconomías) de escala cuando, al ampliar el volumen de negocio, los costes aumentan proporcionalmente menos (más) que la producción. Por otra parte, se afirma que hay economías (deseconomías) de gama cuando la elaboración conjunta de dos o más productos requiere menores (mayores) costes que realizarlos por separado. Si estos conceptos se aplican al conjunto de la empresa, se considera que las economías (deseconomías) son globales, mientras que si se circunscriben a determinados pro-

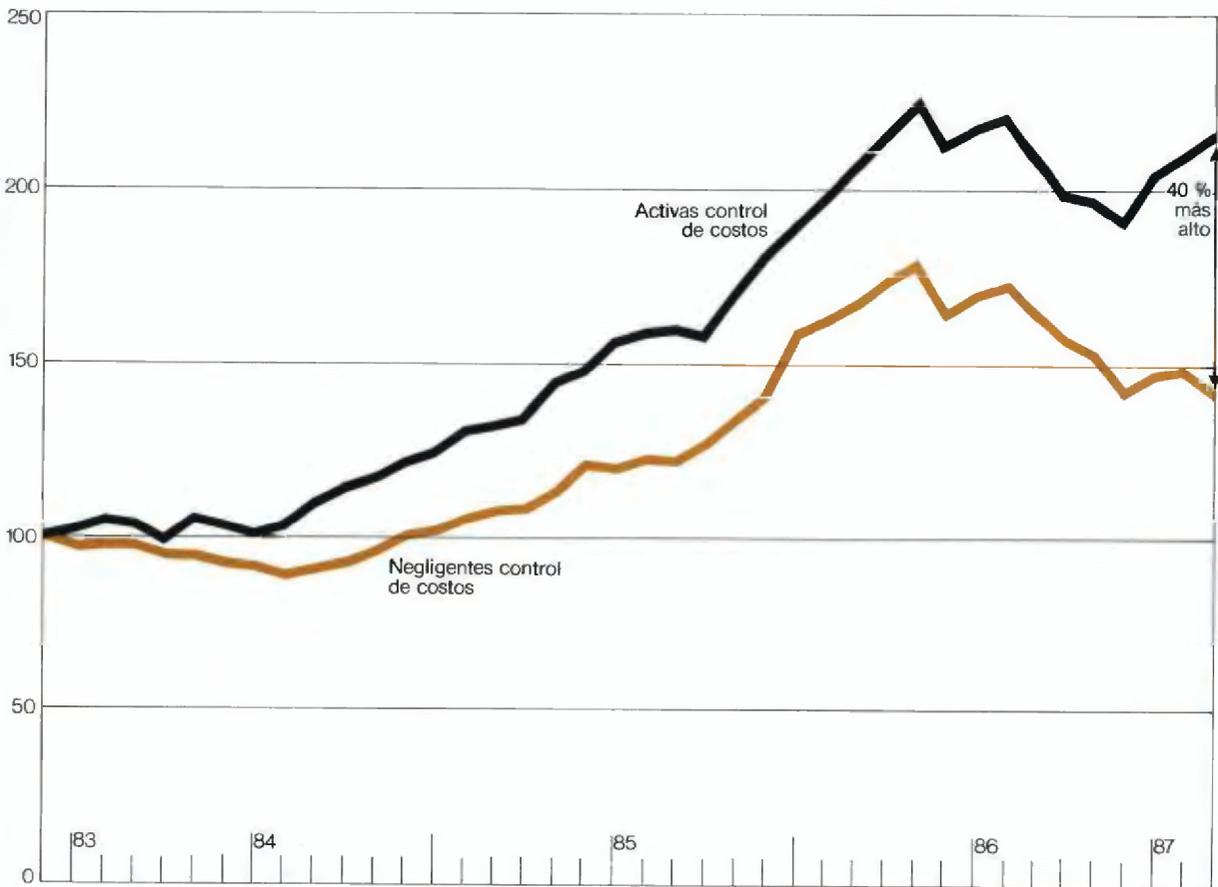
ductos, se considera que son específicas.

En el ámbito concreto de la empresa bancaria, se suele atribuir el origen de ambas clases de economías a tres factores fundamentales. Uno de ellos consiste en las ganancias de productividad a que da lugar la posibilidad de proceder a una *mayor especialización de los empleados*. Otro radica en el abaratamiento del coste por transacción y en las menores necesidades de personal que resultan de la incorporación al negocio bancario de *nuevos equipos informáticos y de telecomunicaciones*. Por último, se considera que, a medida que aumenta el volumen de negocio y se diversifica la gama de actividades, tienden a *disminuir los costes unitarios de la producción y distribución de información*.

Llegados a este punto, y antes de repasar la evidencia empírica disponible, conviene dejar constancia de que todos los trabajos realizados sobre economías de escala y de gama en la banca están sujetos a importantes salvedades metodológicas. Quizá la más relevante sea consecuencia de la imposibilidad de establecer criterios rigurosos en la distribución de costes por actividades en un negocio tan complejo como el bancario. Añádanse a esto los márgenes de libertad en la selección de variables, tipos de funciones y características de la muestra, y se comprenderá que existan discrepancias en las conclusiones obtenidas por algunas de las investigaciones efectuadas. Aun así, merece la pena repasarlas, aunque sólo sea porque siempre es mejor hacerse una idea basada en la evidencia empírica que tener que aceptar concepciones teóricas no contrastadas con la realidad.

En consecuencia, se ha consi-

GRAFICO 6
COTIZACION DE ACCIONES DE ENTIDADES
BANCARIAS ADQUIRIDAS EN USA EN 1983



Fuente: First Manhattan Consulting Group.

derado oportuno analizar cuáles son los principales puntos de coincidencia que se registran en una serie de trabajos recientemente publicados (véase el cuadro n.º 4). La primera de ellas es que *las economías de escala globales tienden a agotarse con rapidez*. De hecho, sólo dos estudios encuentran evidencia de esa clase de economías para entidades con depósitos superiores a los 100 millones de dólares. La segunda consiste en que *no hay evidencia suficientemente contrastada sobre la presencia de*

economías de gama globales. De los once estudios que abordan este tema, sólo tres han confirmado su existencia. Asimismo, *parece haber evidencia sobre el surgimiento de economías de gama al combinar determinados productos*. También *se ha hallado alguna evidencia*, aunque en este caso no es tan sólida como la anterior, *de economías de escala específicas*.

A primera vista, no deja de ser contradictorio que la existencia de economías específicas en de-

terminados ámbitos del negocio no dé lugar a la aparición de economías de carácter global. Los analistas explican esta paradoja subrayando el efecto compensador ejercido por los costes de coordinación que, directamente asociados a los problemas de gestión, tienden a elevarse a medida que una entidad crece y se diversifica.

Estos resultados parecen confirmarse al contrastarlos con otras evidencias indirectas. En este sentido, destaca la *falta de*

correlación positiva entre dimensión y rentabilidad de los grandes bancos europeos en 1987 (véase gráfico 7). Si la relación entre ambos conceptos hubiese sido positiva, la nube de puntos tendería a situarse en las proximidades de una línea ascendente. Sin embargo, la simple observación de la realidad permite constatar que, salvo en el caso de España, en el que no se detecta ningún tipo de relación, la nube de puntos se distribuye en torno a una línea descendente, lo cual indica la existencia de una relación inversa entre las dos variables analizadas.

De este análisis sobre las economías de escala y de gama en el negocio bancario se desprenden dos conclusiones importantes. En primer lugar, *el tamaño y la diversificación, por sí solos, no garantizan la obtención de ventajas en la generación de costes frente a otras entidades más pequeñas y especializadas*. En segundo término, *la aparición de*

economías en la banca no es un fenómeno ni natural ni automático, sino que está ligado a la capacidad de gestión de cada entidad individual.

Por consiguiente, el control de costes es un proceso que nos remite a la situación concreta de cada institución; es decir, al grado de eficiencia de su organización y al acierto de sus planteamientos estratégicos. Desde este punto de vista, un adecuado plan de racionalización debe juzgar cada coste no en función de su mayor o menor cuantía, sino a la luz de su contribución al logro de resultados. Un planteamiento excesivamente centrado en el corto plazo puede debilitar la posición competitiva de la institución, con grave perjuicio para sus beneficios futuros. En el caso de una fusión, sin embargo, estas salvedades hay que hacerlas compatibles con una inequívoca voluntad de suprimir duplicidades e impedir la acumulación de *staff*,

sin esperar a la llegada de malos tiempos, con la consiguiente toma de decisiones apresurada. Actitud ésta tanto más necesaria en nuestro país por cuanto, tal y como se ha señalado con anterioridad, los buenos resultados de los bancos españoles probablemente tienen un carácter transitorio (9).

IV. DIVERSIFICACION Y SINERGIA

La segunda respuesta que se propone poner en práctica para hacer frente a esa insoslayable realidad es la diversificación de actividades. En principio, esta estrategia parece estar en contradicción con la del control de costes, ya que, por lo general, el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos da lugar a la aparición de nuevos gastos. Sin embargo, este conflicto suele surgir por el carácter indiscriminado con que se

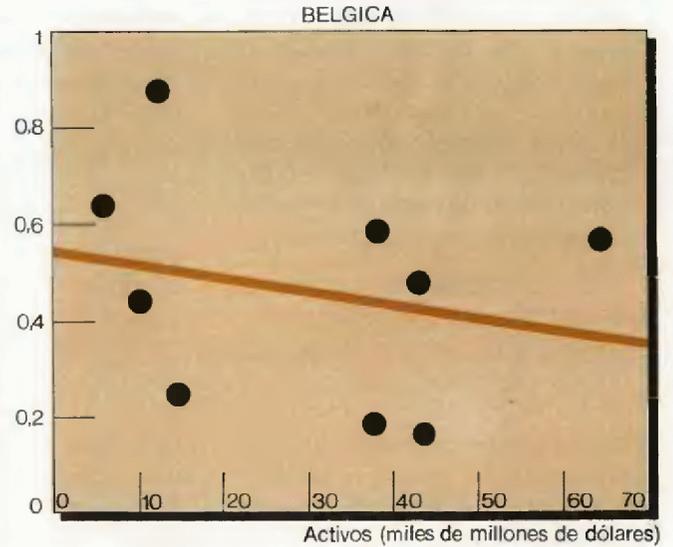
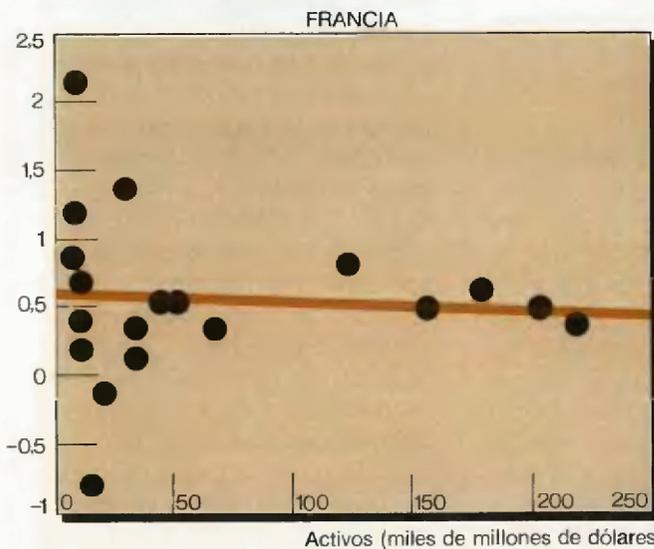
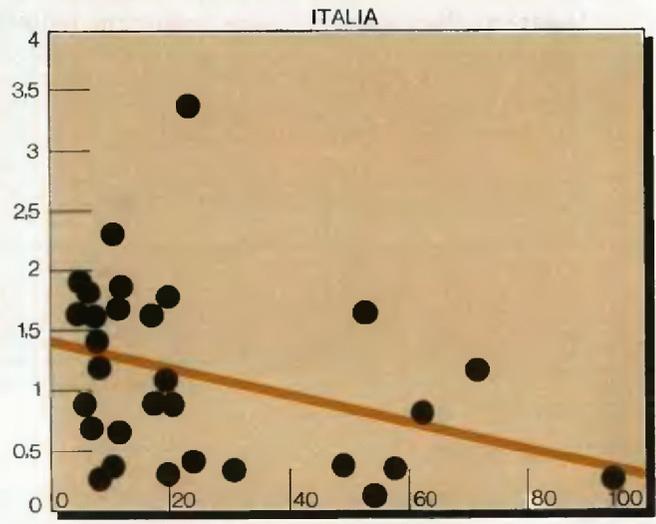
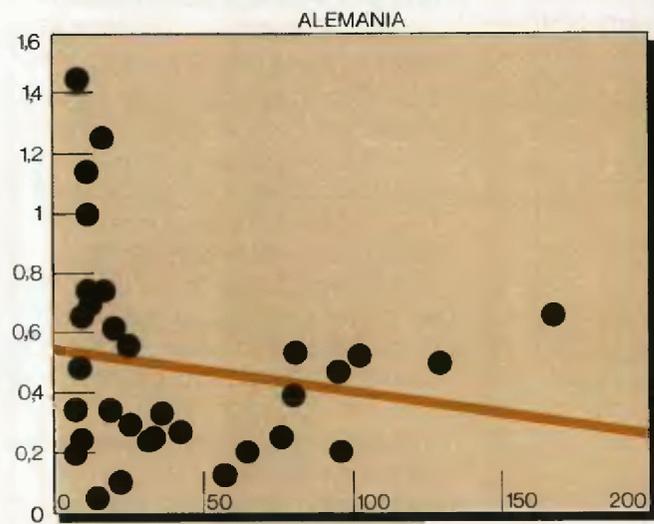
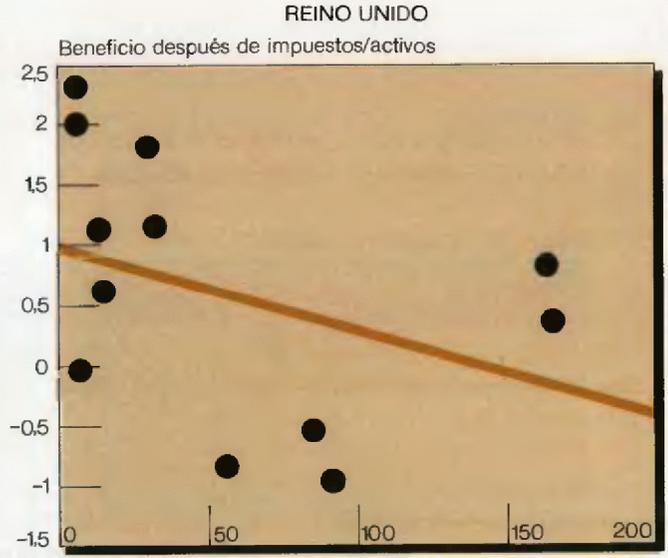
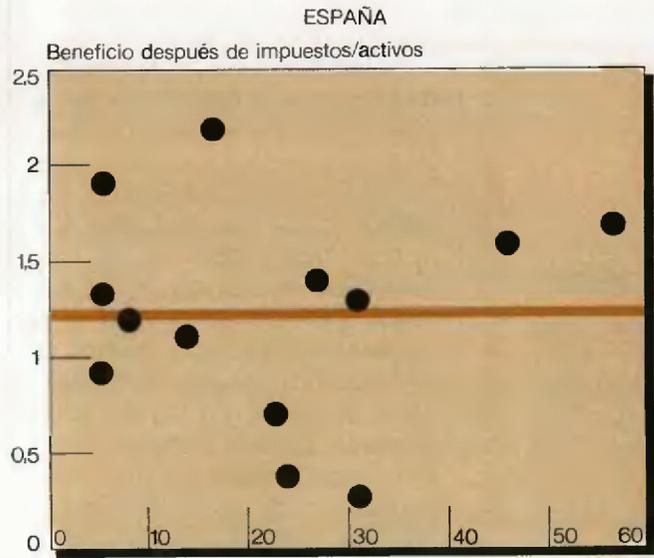
CUADRO N.º 4

RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN INVESTIGACIONES SOBRE ECONOMÍAS DE ESCALA Y DE GAMA

	Significación economías de ESCALA			Significación economías de GAMA	
	G (*)	G (**)	E	G	E
Murray and White (1983)	Sí	No	—	No	Sí
H. Y. Kim (1987)	Sí	No	Sí	No	No
Mester (1987)	No	No	Sí	No	No
Goldstein, McNulty and Verbrugge (1987)	Sí	Sí	No	No	No
La Compte and Smith (1986)	Sí	No	—	No	No
Benston, Berger, Hanweck & Humphrey (1983)	Sí	Sí	—	—	—
Benston, Berger, Hanweck & Humphrey (1983)	Sí	No	Sí	No	Sí
Giligan and Smirlock (1984)	Sí	No	—	Sí	—
Giligan, Smirlock and Marshall (1984)	Sí	No	No	Sí	—
M. Kim (1986)	Sí	No	—	Sí	Sí
Lawrence & Shay (1986)	No	No	No	—	Sí
Berger, Hanweck & Humphrey (1987)	Sí	No	—	No	Sí
Kolary & Zardhooki (1987)	Sí	No	—	No	Sí

G (*) = Globales < 100 m. dólares.
 G (**) = Globales > 100 m. dólares.
 E = Específicas.
 G = Globales.

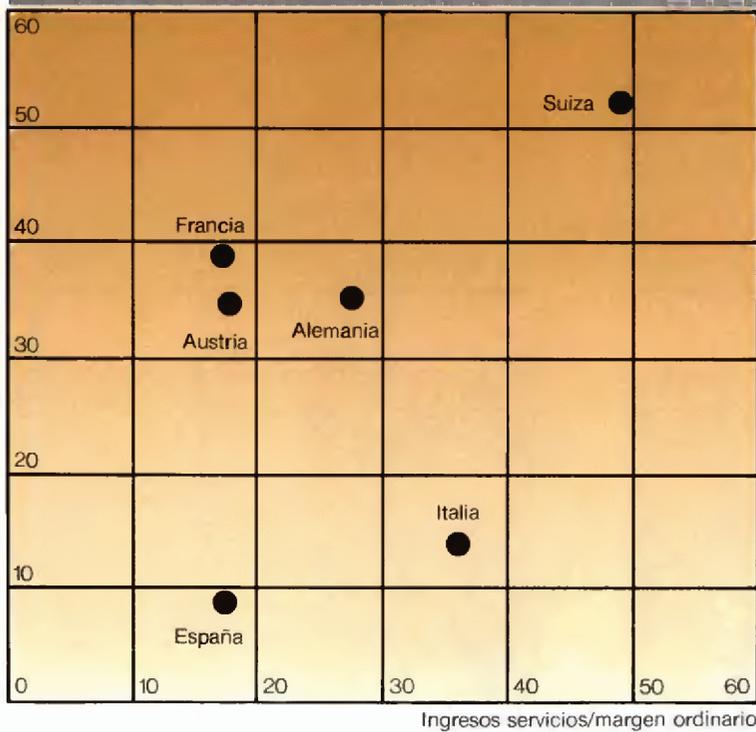
**GRAFICO 7
TAMAÑO Y RENTABILIDAD DE LOS GRANDES
BANCOS EUROPEOS (1987)**



Fuente: The Banker.

**GRAFICO 8
INDICADORES DE LA DIVERSIFICACION DE
GRANDES BANCOS EUROPEOS EN 1986**

Crédito no residentes/total balance



Fuente: OCDE.

realiza la diversificación, sin considerar las particularidades de cada institución concreta, y también por las resistencias que se originan a la hora de revisar críticamente el valor estratégico que cada unidad de negocio tiene para el conjunto de la organización.

En contraposición a esa forma de entender la diversificación, la noción que se va a desarrollar en los próximos párrafos toma como eje conductor *la necesidad de lograr una asignación más eficiente de los recursos disponibles*. Esto significa que en determinadas ocasiones habrá que abandonar antiguas actividades,

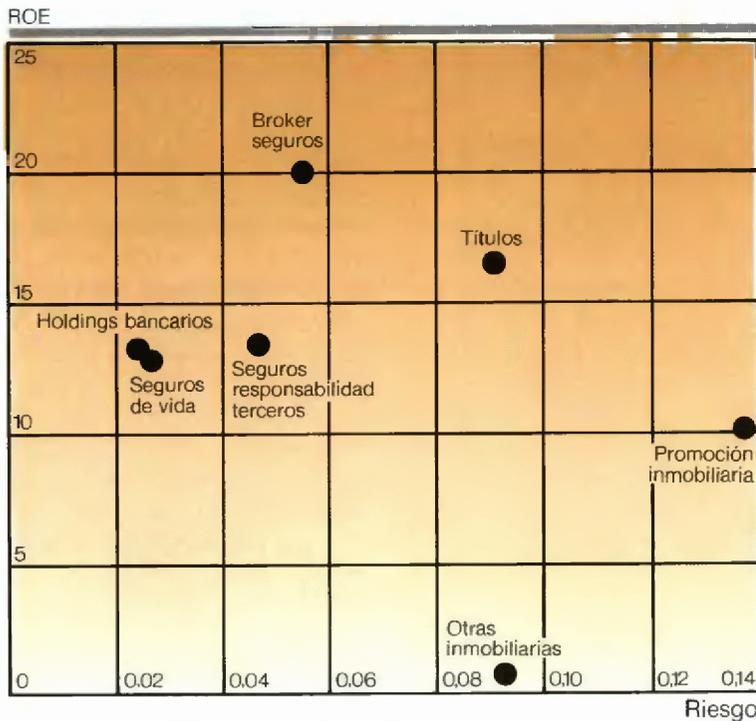
reorientando los recursos liberados hacia otras nuevas en las que razonablemente se espere obtener mejores resultados.

En el caso de la banca española, la conveniencia de un análisis de este tipo viene impuesta por el hecho de que el grado de diversificación funcional y geográfica de nuestros grandes bancos es comparativamente reducido (véase gráfico 8). De hecho, y aunque el modelo adoptado en nuestro país sea el universal, la banca española continúa siendo, en la práctica, fundamentalmente comercial y nacional.

Como es sabido, la necesidad de diversificarse está íntimamente relacionada con alteraciones en el comportamiento de los clientes y modificaciones del entorno. Fenómenos como la «titularización» de los flujos crediticios, la globalización de mercados, la institucionalización del ahorro o la creación del espacio financiero europeo no son sino fiel reflejo de la magnitud de los cambios aludidos. En un contexto como éste, caracterizado por una competencia cada vez más intensa, la banca es consciente de que, si quiere seguir atrayendo recursos de capital suficientes para mantener su posición en el mercado, debe lograr que sus fondos propios sean al menos tan rentables como los de sus competidores en la industria financiera. En caso contrario, se verá desplazada en favor de aquellos sectores mejor colocados para satisfacer las necesidades últimas de la clientela, tal y como en su día ocurrió con la metalurgia o, más recientemente, con la petroquímica.

Estas consideraciones tienen especial relevancia en la actualidad, porque, aunque la banca universal está llamada a ser el modelo predominante, todavía se desconoce cuáles van a ser las tendencias de futuro en la industria financiera. Un análisis retrospectivo en un mercado tan desarrollado como el estadounidense muestra que, si bien la banca ha tenido una rentabilidad intermedia, su nivel de riesgo (medido por la desviación de sus beneficios con respecto a la media) es inferior al del resto de los sectores (véase gráfico 9). Aun así, y teniendo en cuenta la incertidumbre que caracteriza al mundo financiero, no es exagerado afirmar que la diversificación resulta hoy más necesaria que nunca para entidades de un cierto ta-

GRAFICO 9
RENTABILIDAD Y RIESGO EN LA INDUSTRIA
FINANCIERA ESTADOUNIDENSE (1971-1984)



Fuente: Federal R. Bank of Minneapolis.

maño. Especialmente en países como el nuestro, que, como hemos visto, parecen estar abocados a sufrir una disminución de su margen financiero.

El problema reside en que la mayoría de las instituciones, a la hora de poner en práctica la diversificación, aplican unos criterios, si no idénticos, sí, al menos, muy similares, lo cual les lleva a canalizar sus esfuerzos hacia el mismo tipo de actividades. Con demasiada frecuencia, el resultado de esta tendencia al gregarismo, a la que no son ajenos ni el temor a actuar en solitario ni el estado de opinión creado por las empresas de asesoramiento, no es otro que el surgimiento de

un exceso de capacidad, con la consiguiente generalización de unos márgenes que, en muchas ocasiones, no son capaces ni siquiera de cubrir los riesgos de la operación (10). Pasado el tiempo, tras los primeros momentos de contagioso optimismo, se entra en una fase de selectividad en la que el mercado se encarga de depurar a los más ineficientes.

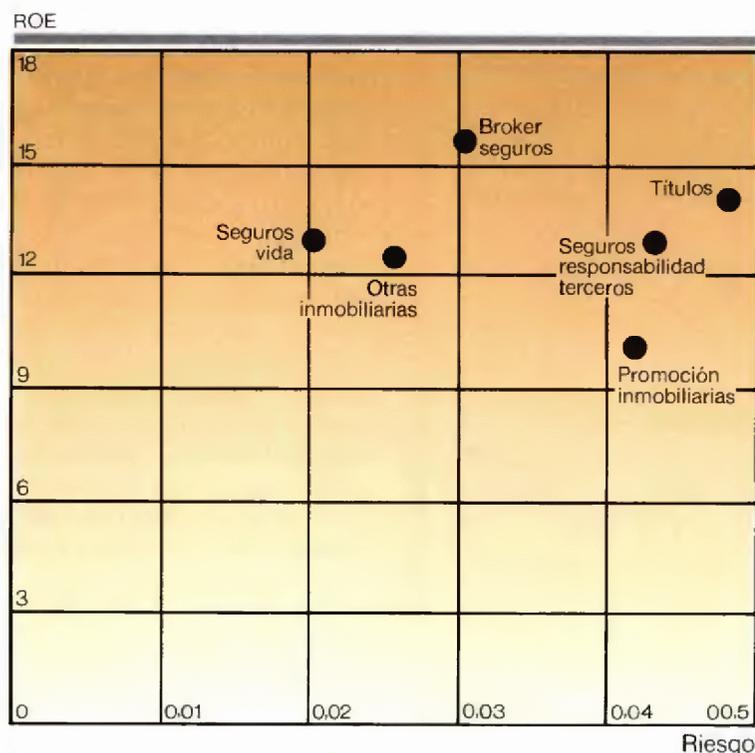
Esta realidad no debe hacer olvidar que la diversificación es una de las esencias del proceso de intermediación, así como la base de buena parte del valor añadido generado por las instituciones financieras. Aún más, parece razonable pensar que, si el rendimiento de nuevas actividades

no está positiva y perfectamente correlacionado con las antiguas, la diversificación contribuye a reducir el riesgo; e incluso se acepta que, aunque éste aumente, tal efecto puede verse más que compensado por un incremento superior de la rentabilidad. Contrastes sobre estos supuestos, realizados mediante modelos de simulación en el sistema financiero estadounidense, dejan entrever que el sector más complementario con la banca es el de seguros, y el que más distorsiones ocasiona el de títulos-valores (véase gráfico 10). Así pues, y desde el punto de vista de la teoría de gestión de carteras, la evidencia disponible parece sugerir que los resultados de la diversificación bancaria dependen de los sectores elegidos.

En cualquier caso, ese punto de vista, aunque necesario, no ofrece más que un pálido reflejo de la compleja realidad de la diversificación. Más fructífero resulta enfocar esta problemática desde una perspectiva estratégica, lo cual nos remite a la noción de sinergia, que ha llegado a convertirse en algo consustancial a la propia diversificación. Aunque ese concepto esté estrechamente ligado al de economías de escala y de gama, su ámbito de aplicación es mucho mayor. En su versión más sencilla, se entiende por sinergia el fenómeno que hace posible que la combinación de dos o más actividades, relacionadas por algún denominador común en sus respectivos procesos productivos, genere un valor superior al que resultaría de actuar cada una de ellas por separado ($2 + 2 = 5$).

Como es lógico, una formulación tan genérica como ésta es difícilmente contrastable, ya que, si se toma como referencia al cliente, podríamos llegar a la con-

GRAFICO 10
SIMULACION DE FUSIONES DE *HOLDINGS* BANCARIOS
CON OTROS SECTORES FINANCIEROS



Fuente: Federal R. Bank of Minneapolis.

uno de sus componentes por separado.

El mundo financiero no podía quedar al margen de procesos de diversificación basados en el concepto de sinergia, dada la fuerte tradición generalista que existe en las grandes instituciones. A mediados de la década de los setenta, coincidiendo con el inicio de la desregulación en los países desarrollados, las entidades estadounidenses pusieron en boga la idea de que el futuro iba a ser patrimonio de los *supermercados financieros*. Aunque esta estrategia tuvo una mayor incidencia en el *retail*, debido a las limitaciones que sufrían por entonces los bancos anglosajones y japoneses en el negocio de valores, su objetivo genérico consistía en aprovechar los efectos sinérgicos inducidos por la satisfacción de todas las necesidades de todos y cada uno de los clientes. Sin embargo, *las esperanzas depositadas en esa estrategia no parecen haberse confirmado*, y en la actualidad pioneros como Merrill Lynch, Sears, Penney, Chase, First Interstate, Wells Fargo, Chemical, American Express o Bank of America, por no poner más que algunos ejemplos, están pasando (o han pasado recientemente) por dolorosos procesos de reestructuración.

A principios de los años ochenta, y como consecuencia del eco adquirido por las reformas del *Big Bang* londinense en los principales mercados de valores, comenzó a difundirse una nueva versión del ideal sinérgico: el *conglomerado financiero*. En este caso, debido a las expectativas creadas por la globalización y la titularización, se potenció el negocio de valores a una escala hasta entonces desconocida, incluso para los bancos universales centroeuropeos. Se decía que

clusión de que todo está relacionado con todo, y que, por tanto, cualquier combinación es susceptible de generar sinergia. Una solución pragmática consiste en repasar los resultados obtenidos por aquellos movimientos empresariales que han hecho de la sinergia el eje de su diversificación, como es el caso de los conglomerados industriales constituidos en el curso de los años sesenta. Si se toma como medida del éxito algo tan relevante en este tema como es el número de empresas retenidas por esas compañías, la impresión que se obtiene es que la estrategia del conglomerado industrial ha sido un estrepitoso fracaso.

La evidencia disponible demuestra que, después de la primera fase de euforia, los cambios registrados por el entorno han obligado a muchos conglomerados industriales a desprenderse de la mayoría de las adquisiciones realizadas en nuevos sectores (11). En estos momentos, el nivel de escepticismo es tan grande que los mercados de valores estadounidenses penalizan a los conglomerados: es decir, valoran el todo menos que la suma de las partes ($2 + 2 = 3$). Precisamente, ésta es una de las causas de la actual ola de adquisiciones en dicho país, ya que es una invitación a la compra de empresas para después vender cada

esos fenómenos, unidos a las potentes sinergias existentes entre banca comercial y de inversión, inevitablemente iban a conducir a que los mercados financieros se vieran dominados por 15 ó 20 entidades. Después del contagioso optimismo provocado por cinco años de ciclo alcista, *la crisis bursátil de octubre de 1987 puso de manifiesto la inconsistencia de esos supuestos*, obligando a numerosas instituciones que se decía estaban abocadas a pertenecer a ese selecto grupo de elegidos a revisar sus ambiciosas estrategias (12).

Este breve repaso de algunos de los fracasos de la diversificación ha servido para recordar que ni la simple imitación del líder ni la invocación de imaginarias sinergias son los mejores ingredientes para garantizar el éxito. La experiencia demuestra que *la puesta en práctica de esa estrategia produce choques culturales*, que, en el peor de los casos, pueden conducir a una pérdida del sentido de identidad corporativa. Da lugar a conflictos de intereses entre las distintas unidades operativas, lo cual requiere la creación de barreras impermeables al flujo de información que, por sus propias características, diluyen las potenciales sinergias. Además, la incorporación de productos sustitutivos de los antiguos alienta no sólo las rivalidades sino también la competencia dentro de la organización, y hace precisa la adopción de objetivos estratégicos claros y estructuras organizativas flexibles. Por otra parte, el desconocimiento de las nuevas actividades dificulta el control de sus riesgos y rentabilidades, lo que, a su vez, exige disponer de un número suficiente de especialistas y de unos sistemas de información de gestión adecuados.

CUADRO N.º 5

CAMBIOS EN LA CITY A LOS DOS AÑOS DEL *BIG BANG*

Grupos cuya estructura ha sobrevivido

- James Capel
- BZW
- Kleinwort Benson
- S. G. Warburg
- Buckmaster and Moore
- Laurie Milbank
- Smith New Court

Grupos cuya estrategia ha fracasado

- Lloyds Bank
- Midland Bank
- Morgan Grenfell

Grupos que modificaron su estrategia

- County NatWest
- Citicorp
- Shearson
- Hoare Govett
- Phillips and Drew
- Sheppards

Instituciones vendidas

- Laing and Cruickshank
- Quilter Goodison
- Savory Milln
- Wood Mackenzie

Fuente: *Financial Times* (31-XII-88).

A modo de conclusión, puede decirse que el concepto de sinergia no ha tenido los resultados apetecidos en el mundo financiero porque se partía de una hipótesis falsa. Efectivamente, *se daba por supuesto que los consumidores deseaban centralizar todas sus transacciones financieras en un solo intermediario*. Sin embargo, basta consultar cualquier encuesta sobre el comportamiento de la clientela para comprobar hasta qué punto *ese supuesto es erróneo*. Un resultado que, por otra parte, no debería considerarse sorprendente, dada la distinta naturaleza de algunas actividades financieras, entre las que cabe citar, por ejemplo, las de banca comercial y las de banca de inversión.

Como se ha señalado, la razón de ser de la diversificación tiene su origen en los cambios registrados por el negocio bancario, que brindan un nuevo abanico de riesgos y oportunidades a cada institución. Esos cambios pueden surgir por modificaciones

en el marco regulatorio o por la aparición de productos sustitutivos de los tradicionales, pero menos intensivos en capital que éstos. De esta forma, se inicia un proceso de creación destructiva, mediante el cual las entidades incapaces de adaptarse dejan paso a otras más eficientes y competitivas.

La primera lección práctica que cabría sacar para la banca española de todas estas consideraciones es que, aunque la diversificación sea una obvia respuesta a la futura caída de márgenes, desarrollarla sin criterios realistas conduce indefectiblemente a la creación de organizaciones ineficientes y rígidas, incapaces de adaptarse a los cambios del entorno con suficiente rapidez. Por consiguiente, una diversificación bien entendida debería tomar como referencia inexcusable ese núcleo básico de actividades relacionadas que, siendo susceptible de generar unos beneficios suficientemente atractivos en el futuro, puede permitir

a la entidad en cuestión el desarrollo de una ventaja sostenida frente a sus competidores. La identificación de ese núcleo es fundamental para cada institución, porque si algo ha demostrado la experiencia es que, a la hora de seleccionar nuevas actividades, es más importante saber cuál va a ser la posición competitiva en un mercado que el potencial de crecimiento del mismo.

La segunda lección práctica se refiere a aquellas grandes instituciones que pretenden desarrollar el modelo de banca universal mediante el agrupamiento de diversos núcleos de actividades. En este caso, y a fin de no crearse falsas expectativas, lo más lógico sería juzgar cada uno de ellos por sus propios méritos; es decir, por su ROE. Esto es tanto como decir que habría que relegar a un segundo plano su eventual capacidad para generar sinergias. Estas últimas pasarían a convertirse en un subproducto, bueno en sí mismo pero nunca imprescindible para el éxito de dicho modelo.

Reconduciendo estas consideraciones al caso concreto de la diversificación geográfica, lo más prudente sería que la aproximación al ámbito comunitario se hiciera desde un firme anclaje en el mercado doméstico. Téngase en cuenta que nuestro país carece de un número suficiente de multinacionales autóctonas, de una moneda ampliamente utilizada en las transacciones internacionales y de un centro financiero con suficiente proyección exterior.

En estas circunstancias, y al igual que ha sucedido en Alemania, Japón o Suiza, pero adaptándose a nuestra condición de país deficitario en ahorro, los bancos españoles deberían tratar de convertirse en puentes por ex-

celencia de los flujos financieros de nuestra economía con el resto del mundo. Una labor en la que, a diferencia de los intentos indiscriminados de contar con presencia física en países que en estos momentos padecen ya un exceso de capacidad bancaria, las entidades españolas pueden hacer valer su privilegiada posición en el mercado interior.

V. INSTITUCIONES Y AUTORIDADES

En los dos apartados anteriores, se ha puesto de manifiesto la necesidad que tienen los bancos de ser cada vez más selectivos en sus proyectos de inversión, dedicando sus recursos allí donde puedan generar un rendimiento que justifique el coste del capital asignado. Esta necesidad proviene de que la banca, en cuanto tal, se encuentra inmersa en un proceso de liberalización generalizado que dará lugar a una paulatina desaparición del exceso de capacidad que suele originarse en cualquier sector protegido.

Este proceso se ve alentado, a su vez, por la progresiva pérdida de las ventajas que, sobre la información de la calidad del riesgo, tuvieron en su día los bancos, debido al positivo efecto de las nuevas tecnologías sobre la eficiencia de los mercados de títulos negociables. Un segundo factor coadyuvante es el enorme auge que están adquiriendo las fórmulas de ahorro institucional en detrimento de las bancarias, como consecuencia de la irreversible crisis en que se encuentran inmersos los distintos sistemas de seguridad social. Puede decirse, por tanto, que los problemas que aquejan a los bancos son, en buena parte, de carác-

ter sectorial, al menos en lo que respecta a las posibilidades que ofrece su negocio tradicional para atender eficientemente a los segmentos de clientela de mejor calidad de riesgo.

Esto no significa que todos los bancos, ni siquiera aquellos que se han especializado en el negocio tradicional, estén condenados al fracaso. Simplemente quiere decir que sus respuestas tienen que ser coherentes con la competencia del sector al que pertenecen: la industria de servicios financieros. Quiere decir también que las diferencias entre triunfadores y perdedores serán mucho mayores que en el pasado, porque la desaparición de las restricciones impuestas por la regulación amplía los márgenes de error y, lo que es peor, acrecienta los riesgos.

Aunque a largo plazo las únicas garantías de éxito sean una amplia base de capital y una elevada cotización de las acciones, las autoridades nacionales pueden jugar un papel relevante en el período transitorio en que se halla el sector, facilitando la adopción de aquellas medidas que contribuyan a disminuir los riesgos del ajuste. Actitud ésta tanto más conveniente por cuanto la banca es un sector de interés público, debido al decisivo papel que desempeña a la hora de proveer de medios de pago al sistema económico, vigilar la calidad de riesgo de los prestatarios y actuar de vehículo en la instrumentación de la política monetaria.

En el caso español, ese apoyo es, si cabe, más urgente. Por una parte, nuestro proceso de reforma adolece de un retraso significativo. Además, el margen de maniobra con que cuentan nuestras autoridades para adoptar me-

didadas de carácter autónomo va a verse reducido progresivamente. La creación del mercado único, por su propia naturaleza, tiende a desplazar los centros de decisión desde el ámbito nacional al comunitario. Consecuentemente, en un próximo futuro va a haber una cesión de soberanía en temas financieros que hasta ahora se consideraban de competencia exclusivamente nacional.

Antes de comentar cuáles podrían ser las medidas a adoptar por nuestras autoridades, y a fin de respetar la lógica implícita en los apartados precedentes, parece necesario referirse al tipo de políticas que deberían poner en práctica las entidades bancarias. Lo primero que habría que decir al respecto es que la magnitud de los cambios, su sentido y su ritmo de ejecución son específicos de cada institución, al igual que lo son sus puntos fuertes y débiles frente a la competencia. Aun así, hay que reconocer que la integración española en la CEE ha trastocado de tal manera las referencias construidas en el pasado que en estos momentos es posible dibujar, aunque sólo sea a grandes rasgos, algunas de las prioridades que, con toda seguridad, inspirarán la actuación de los bancos españoles en un próximo futuro.

Una de ellas consiste en definir una estrategia coherente con los cambios que, previsiblemente, va a registrar nuestro entorno competitivo. En un contexto como el que nos ha tocado vivir, que supone una ruptura con el proteccionismo del pasado, una noción del éxito basada en la maximización de beneficios a corto plazo corre el riesgo de entrar en conflicto con el objetivo último de cualquier empresa; es decir, con su capacidad de generar valor para el accionista de forma sos-

tenida y a largo plazo. En el caso de los bancos españoles, ese conflicto es particularmente serio, debido a la fuerte presión que sobre sus decisiones actuales está ejerciendo el temor a quedarse solos, presentando unos resultados por debajo de lo que ha sido norma para el conjunto del sector durante esta última etapa de bonanza económica.

Además, sería muy conveniente que la estrategia se formalizase en un plan de acción, dados los sensibles cambios que han experimentado recientemente las cúpulas directivas de la mayoría de los bancos. En estas circunstancias, dejar actuar a su criterio a cada directivo podría desatar una lucha de competencias de resultados imprevisibles. Los objetivos deberían ser realistas y cuantificables, huyendo de las grandes formulaciones teóricas que, al no poder alcanzarse y exigir continuos cambios, generan frustración y, lo que es peor, pasividad. Como es obvio, la fijación de objetivos carece de sentido cuando no se cuenta con unos sistemas de información adecuados, porque para controlar algo es preciso primero poder medirlo. Todo ello sin olvidar que la referencia inexcusable de cualquier estrategia tiene que ser el cliente, aunque sólo sea porque el aumento de la competencia hace cada vez más difícil garantizar su fidelidad.

De cualquier manera, conviene recordar que el éxito de una estrategia no depende tanto de su contenido teórico como de la capacidad para llevarla a la práctica. Un requisito indispensable para ello consiste en diseñar unas estructuras organizativas coherentes con la estrategia previamente formulada. Muchos de los fracasos en la realización de las mejores ideas se deben al deseo de

realizarlas sin modificar el reparto de influencias. Cualquier alteración organizativa, para que sea efectiva, requiere cambios de personas y nuevos equilibrios de poderes. En caso contrario, se corre el riesgo de dejar que cristalicen situaciones indeseadas, que suelen degenerar en una pérdida de fe en la viabilidad del proyecto estratégico. Porque una estructura, entre otras cosas, es una fuente de percepción para los empleados, que a través de ella tratan de adivinar lo que se espera que hagan y la consideración en que se les tiene.

Por otra parte, si se acepta que el cliente es la primera referencia de cualquier estrategia, lo lógico sería construir organizaciones orientadas al mercado, con menos escalones jerárquicos y una amplia delegación de responsabilidades. Así, no sólo se trataría de introducir mayores dosis de flexibilidad en las estructuras actuales, sino que también se abriría el camino para que los bancos españoles iniciasen la desburocratización de sus sobredimensionadas administraciones centrales. En coherencia con el papel secundario asignado a la sinergia, la mayoría de las funciones de aquéllas se irían desplazando hacia los grandes núcleos de actividad, que además contarían con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. De esta forma, estaríamos en condiciones de valorar sus resultados con criterios de mercado, en la medida en que podrían compararse con los de sus más inmediatos competidores.

De la misma manera que la estrategia debe apoyarse en la estructura organizativa, ésta tiene que estar en perfecta sintonía con esa imprecisa serie de hábitos, creencias y actitudes que conforman la cultura corporativa. La

contribución al éxito de esta segunda naturaleza de las empresas es decisiva en un sector tan intensivo en trabajo como es el financiero (13). Especialmente si se opta por una estructura descentralizada, basada en una gestión de la diversidad, tal y como se ha sugerido anteriormente. Para que este modelo funcione eficazmente, es preciso conjugar un fuerte sentido de identidad corporativa y un arraigado espíritu de colaboración, apoyándose en unas políticas de incentivos que primen esas virtudes en el personal. Pero, sobre todo, deberá sustentarse en un liderazgo inquestionado al máximo nivel de la cúpula directiva.

Una de las principales misiones de ese líder consiste en actuar como foco de irradiación de los valores que deben servir de guía a la institución. Además, dado lo incierto de los tiempos que vive la banca, esa responsabilidad deberá hacerla compatible con una clara visión del futuro y con el coraje de tomar decisiones que sabe van a suscitar críticas. Todo ello sin olvidar el valor de su imagen como una de las manifestaciones más genuinas de lo que es un determinado banco, eso que le hace ser o no atractivo a los ojos de los consumidores. Puede decirse, por tanto, que *la figura del líder está llamada a desempeñar un papel cada vez más relevante en los próximos años*, debido a la necesidad de tomar decisiones comprometidas en un entorno mucho más imprevisible que el del pasado. Es muy posible, asimismo, que esa circunstancia dé lugar a un estilo de dirección menos participativo en lo concerniente al diseño de grandes líneas estratégicas (14).

En todo caso, y aun reconociendo la contribución de los ban-

cos al éxito de la integración de nuestro sistema financiero en el ámbito comunitario, es preciso subrayar que *en estos momentos la máxima responsabilidad de que ese proceso tenga un final feliz corresponde a nuestras autoridades*. De ellas depende el diseño de la política económica, así como la orientación y el sentido de urgencia que quiera darse a la reforma del sistema financiero. Llegados a este punto, parece necesario hacer un repaso de algunas de las medidas que deberían adoptar, y que con toda seguridad se encuentran ya incluidas en su agenda de prioridades.

La primera de ellas, y sin duda la más importante, es *conseguir una sensible reducción de los desajustes que padece la economía española en la actualidad*. No es exagerado afirmar que las tensiones ocasionadas por las diferencias existentes entre lo que importamos y exportamos, entre lo que consumimos y producimos y entre lo que ahorramos e invertimos son la principal amenaza para lograr que se consoliden las reformas realizadas en nuestro sistema financiero. La involución registrada el pasado año, con medidas como las sucesivas elevaciones del coeficiente de caja, el depósito previo exigido en determinadas operaciones de financiación exterior, hasta llegar a la fijación de topes a la expansión del crédito, es suficientemente expresiva al respecto.

Además, la persistencia de esos desajustes macroeconómicos tiende a acentuar la volatilidad de nuestros mercados financieros, lo cual no sólo agrava los riesgos asumidos por los intermediarios, sino que también influye negativamente sobre la propensión al ahorro y refuerza la

preferencia del público por la liquidez. Todo ello, a su vez, dificulta la creación de unos mercados de capitales suficientemente amplios y profundos, coarta el desarrollo de la inversión institucional y debilita la capacidad del banco emisor para influir sobre los tipos de interés a largo. La prolongación en el tiempo de este estado de cosas haría cada vez más complicada la reforma del sistema financiero, debido a las restricciones que sobre el carácter autónomo de nuestras decisiones nos imponen la entrada de la peseta en el SME y los compromisos adquiridos en materia de libertad de movimientos de capitales.

La segunda prioridad debería ser *la búsqueda de un nuevo equilibrio entre seguridad y eficiencia en el sistema financiero*. Si, a partir de los años treinta, y hasta bien entrada la década de los setenta, el principal objetivo de las autoridades reguladoras en cualquier país del mundo consistía en garantizar la estabilidad de las instituciones y conseguir una adecuada protección para el ahorrador, en los últimos tiempos hemos sido testigos de cómo ese objetivo ha ido dando paso al deseo de dotar de mayor protagonismo a las fuerzas del mercado. Hay que subrayar, sin embargo, que durante algún tiempo los sistemas financieros nacionales vivirán inmersos en un período de transición en el que coexistirán regulación y libertad, inercia e innovación, discriminación y competencia.

En el caso español, ese período de transición se presenta particularmente complicado, debido al esfuerzo que hay que realizar para superar el retraso que todavía arrastra nuestro proceso de reforma. Por consiguiente, lo menos que puede decirse de una

competencia como la que se ha desatado con las cuentas de alto rendimiento, y a la que no es ajena la reciente reforma del coeficiente de caja (15), es que es bastante inoportuna; por la sencilla razón de que, además de ser un juego de suma nula para el conjunto del sistema, pone en peligro unos beneficios que la banca, como cualquier otro sector, necesita para adaptarse a las reglas de juego comunitarias (16). Tanto más cuanto que esa adaptación hay que hacerla desde un marco de relaciones laborales en el que las rigideces institucionales hacen poco menos que impracticables reestructuraciones similares a las realizadas en otros países.

La regulación financiera debería ser más funcional y menos institucional, de una parte, y más flexible y menos reglamentista, de otra. La progresiva integración que se está registrando dentro del sector financiero, una de cuyas manifestaciones es la difusión del modelo de banca universal, exige que el marco normativo se base, ya no en etiquetas jurídico-institucionales, sino en realidades funcionales. Aunque este enfoque permite definir un espacio competitivo más equilibrado y justo, su puesta en práctica, además de plantear serios interrogantes sobre el alcance de algunas labores de los bancos centrales, es compleja y requiere tiempo. Precisamente por eso, y porque tampoco se tiene una idea precisa de los riesgos generados por muchas innovaciones financieras, es por lo que deberían potenciarse las formas de regulación informal, basadas en un conocimiento preciso de las personas y los sistemas de control que operan en cada institución.

En tercer lugar, es necesario

que *todas aquellas disposiciones susceptibles de influir sobre la orientación de nuestra política financiera sean compatibles con las vigentes en la CEE*. Téngase en cuenta que en aspectos relacionados con la fiscalidad, la política monetaria o las normas de conducta empresarial no existe armonización previa a la entrada en vigor del espacio financiero europeo. Por tanto, cabe la posibilidad de que haya países que utilicen ese margen de libertad para hacerse más atractivos, ofreciendo condiciones más ventajosas que las de los restantes miembros. Más allá de los riesgos que entraña una dinámica de este tipo, es muy probable que países como el nuestro, con una fiscalidad sobre el ahorro regresiva, sin secreto bancario y con importantes bolsas de fraude fiscal, se vean gravemente perjudicados si no toman las medidas oportunas.

Por último, sería muy conveniente *crear las condiciones para fomentar el espíritu de cooperación entre los distintos componentes del sistema financiero*, al objeto de buscar soluciones constructivas a determinadas insuficiencias que no es posible resolver por el simple juego de las fuerzas del mercado. En este sentido, cabría mencionar la necesidad de lograr una mayor difusión de la práctica de los códigos de conducta, con el fin de complementar la labor supervisora de las autoridades. Otros campos donde la colaboración se ha demostrado fructífera son el de los medios de pago y el de los sistemas de liquidación bursátil, por cuanto tienden a disminuir los costes unitarios soportados por cada institución. También cabría llegar a acuerdos en temas de formación, poniendo en marcha, por ejemplo, proyectos tan deseables como la constitución de

un centro superior de estudios bancarios y financieros. E incluso debería darse un mayor auge al papel de los *lobbies*, para lograr una justa defensa de nuestros intereses en los foros comunitarios e internacionales.

Independientemente del valor que quiera darse a estas propuestas, conviene insistir, sin embargo, en la necesidad de que los bancos españoles sepan actuar con sentido de anticipación, apostando decididamente por el futuro. Por el contrario, lo peor que podrían hacer es centrarse en el corto plazo, como fácil vía de escape ante la presión ejercida por una competencia cada vez más aguda y por un entorno macroeconómico volátil e incierto. Si además las autoridades alimentan ese tipo de inclinaciones con medidas que pueden poner en peligro la propia estabilidad del sistema, se corre el peligro de que la situación se escape literalmente de las manos. Así pues, en el período transitorio en que nos encontramos, la máxima prioridad debería ser fomentar la capacidad de ajuste del sistema al reto comunitario, aunque para ello haya que aceptar durante ese lapso de tiempo un menor protagonismo de las fuerzas del mercado.

NOTAS

(1) De hecho, y aunque las diferencias existentes en la definición de banca introducen sesgos en las comparaciones internacionales, las estadísticas de la OCDE parecen reflejar un notable sobredimensionamiento de la red bancaria española. Como puede comprobarse (cuadro n.º 1), sólo Alemania tiene una red superior a la nuestra, situándonos por encima de países con mayor población y renta, como es el caso de Francia y Reino Unido.

(2) En lo que respecta al precio de los servicios financieros, y aunque también aquí se han suscitado polémicas sobre la metodología, el análisis contenido en el *Informe Cecchini* revela la existencia de amplios diferenciales a favor de los bancos españoles en la mayoría de los productos objeto de estudio (cuadro número 2).

(3) Aunque hubiese sido más pertinente utilizar un tipo de interés libre de riesgo, al carecer, en el caso español, de ese indicador a lo largo de todo el periodo analizado, se ha optado por restar al ROE la tasa de inflación. Como puede comprobarse (cuadro n.º 3), entre 1981 y 1984 ese *ratio* corregido fue negativo para la banca española, y su volatilidad fue mucho mayor, tal como refleja el coeficiente de variación.

(4) Para hacerse una idea del efecto demolidor de las cuentas de alto rendimiento, se estima que, en el supuesto de una contaminación total de los saldos superiores a 500.000 pesetas en cuentas corrientes y libretas de ahorro, el descenso de los beneficios de los seis principales bancos puede girar, según los casos, entre el 40 y el 61 por 100. En el supuesto

de que la contaminación afectase al 80 por 100 de esa clase de cuentas, la banda anterior giraría entre el 19 y el 35 por 100. Este estado de cosas está teniendo muy negativas consecuencias sobre la cotización de las acciones bancarias, sin olvidar el efecto derivado de la competencia de las cuentas de alta remuneración sobre el conjunto de la renta variable.

(5) Empresas consultoras, como McKinsey y Booz Allen and Hamilton, han puesto de manifiesto que cuando se procede a una asignación total de costes se obtiene, por término medio, unos porcentajes del orden de los que se han indicado. Los segmentos de clientela que con más frecuencia aparecen en ese 20 por 100 son las personas mayores, las de rentas altas, y las pequeñas y medianas empresas.

(6) El coste de capital, como es sabido, determina el umbral mínimo a partir del cual un determinado ROE crea valor para el accionista, que obviamente constituye el objetivo último de cualquier empresa. Por consiguiente, los bancos cuya sede se encuentre en países con bajo coste de capital tendrán una ventaja competitiva sobre aquellos otros afincados en países en los que ese coste sea más elevado. El caso más claro en este sentido es el de las entidades bancarias japonesas y la creciente ampliación de su cuota de mercado en los sistemas financieros estadounidense y británico.

(7) En numerosas ocasiones, tal y como suele ocurrir en la primera fase de un proceso de ajuste, la disminución de costes se encuentra estrechamente relacionada con la reducción de plantillas. Este tipo de actuaciones constituye un paso, no por doloroso menos necesario, para conseguir depurar ese exceso de capaci-

dad que parece aquejar al sistema bancario. Si esta hipótesis es cierta, puede darse el caso de que la permisividad de las legislaciones laborales y el nivel de las tasas de paro se conviertan en fuentes de ventaja competitiva, en la medida en que pueden influir sobre la capacidad de ajuste a las nuevas realidades del mercado de los distintos sistemas bancarios nacionales.

(8) La consultora First Manhattan Consulting Group ha encontrado que, aunque el ROE de los bancos varía dependiendo de sus diferentes estructuras de negocio, si nos circunscribimos a un grupo de características homogéneas, los que han tenido éxito en el control de costes suelen coincidir con los que tienen mayores ROE, observándose en esta clase de entidades incrementos en éste de un 3 por 100. Por el contrario, los que han fracasado en ese control suelen ser los que presentan menores ROE, apreciándose disminuciones de este último entre un 2 y un 5 por 100. Teniendo en cuenta la estrecha relación existente entre ROE y precio de las acciones, no cabe extrañarse de que la cotización de los bancos que han tenido éxito sea sensiblemente superior a la de los que han fracasado en dicho control.

(9) Un plan de racionalización como el que se sugiere aquí precisa, ante todo, de una buena información sobre precios y volúmenes. En segundo término, requiere que todos los gastos, incluidos los de los servicios de apoyo de la administración central, estén volcados en línea de negocio. Sólo así podrán adoptarse criterios objetivos sobre la conveniencia de mantener determinados departamentos o proceder a sustituirlos por contrataciones externas de carácter puntual. En definitiva, se trata de articular un esquema de gestión interna que permita a los

responsables situados en línea de negocio ejercer un control cada vez mayor sobre ese 80 por 100 de gastos de explotación que, según McKinsey, las entidades bancarias no pueden asignar directamente a productos y servicios concretos porque son gastos compartidos.

(10) En los últimos años, han sido muchos los ejemplos de ese gregarismo entre los intermediarios financieros. Baste recordar, a este respecto, la larga huella dejada por la deuda contraída por los países en desarrollo, debido a la contagiosa alegría con que se concedieron créditos tras la crisis del petróleo; o el exceso de capacidad que se ha creado a escala mundial en numerosos mercados monetarios a partir de principios de los años ochenta, y cuyas consecuencias se dejan sentir ahora que ha quedado atrás la euforia del ciclo alcista. También estamos siendo testigos de los problemas ocasionados por innovaciones artificiosas, como es el caso de numerosas fórmulas destinadas a financiar fusiones y absorciones sin demasiado contenido económico.

(11) En un estudio sobre los 33 conglomerados más prestigiosos de Estados Unidos, Porter ha encontrado que, por término medio, éstos se desprendieron de más de la mitad de sus adquisiciones en nuevos sectores, y de más del 60 por 100 de las realizadas en actividades completamente nuevas para ellos. Esos porcentajes se elevaban hasta el 74 por 100 si dichas actividades estaban desconectadas de las desarrolladas por el conglomerado con anterioridad. McKinsey, por su parte, en un estudio sobre 116 fusiones, concluye que sólo ha tenido éxito el 23 por 100. Asimismo, señala que cuanto más grande sea la fusión y mayor sea el grado de diversificación de la empresa

adquirida tanto más pequeña es la probabilidad de éxito.

(12) En el cuadro n.º 5 puede comprobarse hasta qué punto han resultado infundadas algunas de las expectativas que se crearon con la liberalización del mercado financiero del Reino Unido en octubre de 1986. Para hacerse una idea de lo desmesurado de esas expectativas conviene recordar que el capital invertido por las sociedades creadoras de mercado en el de deuda pública a corto, tras el *Big Bang*, aumentó un 600 por 100, pasando su número de 9 a 29. El resultado ha sido un descenso de más de un 90 por 100 en las comisiones obtenidas en la negociación de esos títulos. Situación ésta fácilmente previsible si se tiene en cuenta que, por aquel entonces, el mercado de deuda pública a corto estadounidense era unas cuatro veces mayor que el británico, y sólo tenía ocho sociedades creadoras de mercado mas que éste.

(13) No cabe extrañarse, por tanto, de que el choque de culturas sea una de las razones que con más frecuencia se aducen para explicar el fracaso de las fusiones en el sistema financiero. Téngase en cuenta que esa clase de choques adquiere especial virulencia en los primeros momentos; es decir, cuando se inicia el proceso de integración. Y es precisamente en esa fase, tal y como ha demostrado la experiencia, cuando se genera la inmensa mayor parte del valor añadido en las fusiones. Aún más, si se sabe conducir con acierto, dadas las expectativas que una operación de esta índole despierta entre los empleados, la integración puede convertirse en el catalizador fundamental del cambio.

(14) No deja de ser significativo que bancos que hasta ahora habían sido los grandes abanderados del estilo de dirección participativa, como es el caso del Deutsche Bank o el más extremo del Swiss Bank Corporation, se estén inclinando por reforzar cada vez más la figura de sus líderes. Una de las razones que con más frecuencia se mencionan para justificar este cambio es la conveniencia de agilizar el proceso de decisiones, evitando las demoras que ocasiona la continua necesidad de consulta y acuerdo si se opta por el estilo de dirección participativa.

(15) A pesar de que la reforma constituye un avance respecto a la situación anterior, el nuevo coeficiente distingue entre pasivos históricos e incrementales, de forma tal que el coste de los primeros es alrededor de un punto superior al de los segundos. Esta circunstancia constituye un poderoso incentivo a la competencia entre entidades bancarias, por cuanto todas ellas están interesadas en mejorar su posición relativa a costa de la cuota de mercado de sus rivales.

(16) A los recursos que habrán de dedicar los bancos a temas como la formación de personal, fichaje de especialistas o renovación de los soportes telemáticos es preciso añadir el coste de oportunidad a que dan lugar los certificados del Banco de España destinados a cubrir el 12 por 100 de los pasivos históricos. Para hacerse una idea del esfuerzo que se requiere, hay que tener en cuenta que, dadas las características de la emisión, en los grandes bancos dicho coste superaría en la mayoría de los casos los beneficios que obtuvieron el pasado año.