

COMPETENCIA BANCARIA EN OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS

Antoni SERRA I RAMONEDA

Hasta ahora, los contendientes de la supuesta guerra del pasivo han gastado mayormente su pólvora en salvos. Ha sido mayor el ruido, que los medios de comunicación se han encargado de ampliar, que las nueces. La realidad es que los descensos en los tipos nominales de interés han sido selectivos —se han concentrado en los créditos de garantía real—, y no tan considerables como la publicidad podría hacer creer. Sin embargo, son muchos los analistas que auguran unos golpes de cepillo de carpintero efectivos, y de cierta consideración, a los tipos de interés de las operaciones activas a partir del segundo semestre del año en curso. Es decir, que hasta ahora sólo habríamos asistido a las escaramuzas previas a las auténticas batallas en que la guerra se ha de plasmar. En el mundo financiero, las profecías son siempre muy aventuradas, pues el entorno internacional es muy volátil y las decisiones de un único agente —el Banco de España, naturalmente— trascendentales, pero cabe creer que esta vez se demostrarán acertadas. Y no tanto por la posible contención de la inflación o por otras consideraciones macroeconómicas, cual los movimientos internacionales de capitales o el tipo de cambio de nuestra moneda, como por la estrategia que desde hace algún tiempo han adoptado buena parte de las entidades integrantes de nuestro sistema crediticio. Nada induce a creer en un próximo cambio de esta estrategia, cuyos efectos lógicos deberían manifestarse en una rebaja de los tipos de interés de los créditos para hacerse con una mayor cuota de mercado. Porque de lo que se trata es de tomar posiciones sólidas ante el panorama que se adivina en un futuro que ya está a la vuelta de la esquina.

De puro repetirse, ya suena a tópico. Pero la verdad es que la fecha del nacimiento del mercado único europeo sigue en pie, y es la raíz y el fundamento de muchos de los acontecimientos que hoy se viven. Para las entidades crediticias españolas, el nuevo marco se traducirá en una comprensión de sus respectivos márgenes de intermediación, que hoy son más elevados que los de

la mayoría de sus colegas europeos. La comprensión operaría por ambos costados —reducción del minuendo y aumento del sustraendo—, ambos medidos en términos relativos, o sea, en porcentajes de los balances patrimoniales medios, tal como es la costumbre. En otras palabras, mejor remuneración del pasivo y un activo colocado en condiciones menos rentables.

Ante este panorama, que parece ser de unánime aceptación, cada entidad diseñó su estrategia de adaptación a él. Esta estrategia, lógicamente, variará en función de la historia, de la especialización, de los puntos fuertes y débiles que caracterizan a cada una de ellas. Pero, antes de entrar a comentar los comportamientos individuales, conviene recordar que hasta que la amenaza del mercado único se hizo patente e imposible de ignorar, la cuota de mercado de las dos grandes categorías en que se divide el sistema crediticio, bancos y cajas, mostraba una clara tendencia a decantarse en favor de las segundas. Posiblemente, la causa era el deseo de los bancos de replegarse preferentemente hacia lo que podría denominarse el segmento mayorista del mercado, mientras que las cajas seguían concentrando sus esfuerzos en el minorista, dentro del cual las unidades domésticas ocupan un lugar destacado. Y así podía comprobarse como la banca, en conjunto, reducía sus redes de oficinas, que las operaciones mayoristas no requieren muy tupidas, y disminuía sus plantillas. La cajas, en cambio, proseguían su crecimiento tanto en oficinas como en personal, y ello a pesar de las restricciones legales a su expansión geográfica, por entonces aún vigentes.

Es cierto que, junto a esta tendencia, coexistía otra, en cierto modo contradictoria: la progresiva caída de las diferencias, en cuanto a categorías de operaciones, entre una y otra clase de intermediarios financieros. Pero la equiparación era más de tipo legal que real, y en todo caso no alcanzaba a las unidades de menores dimensiones. Parece innegable que, en términos generales, que pueden recubrir algunas —o incluso bastantes— excepciones, los gestores de los bancos se preocupaban esen-

cialmente de la cuenta de resultados y creían que el camino para reducir el peso de los costes de explotación era la especialización en aquellas operaciones que menos recursos reales requieren por unidad monetaria. En cambio, los responsables de las cajas de ahorros daban mayor importancia a las magnitudes del pasivo de sus balances, y para incrementarlas estaban dispuestos a incurrir en unos costes medios crecientes por unidad de recursos administrados. Quizá las respectivas estructuras jurídicas, tan distintas, puedan explicar esta tan dispar orientación. Al fin y al cabo, no es indispensable que el beneficio sea el único o, cuando menos, el más decisivo criterio de gestión en la cajas de ahorros.

Con el transcurso del tiempo, se hizo progresivamente más patente, por más cercana, la amenaza que el mercado único suponía en forma de una mayor competencia exterior. Y ello quebró la tendencia descrita. Las razones del cambio cabe buscarlas en la mayor protección, frente a la competencia proveniente del exterior, del segmento minorista, frente a la que es característica del mayorista. En efecto, las redes de oficinas que el primero requiere constituyen una barrera difícil de superar para la entrada de nuevos competidores. Estos deberían soportar unas cuantiosísimas inversiones en instalaciones para poder acercarse a la muy fraccionada y geográficamente dispersa clientela potencial. Y, por definición, las pequeñas y medianas empresas, y mucho más las unidades domésticas, requieren ser atendidas por un personal conocedor de sus costumbres y su idiosincrasia, e incluso su lenguaje; lo que exige también unas inversiones en capital humano de primera magnitud. Y todo ello con unos resultados más que inciertos, lo que supone un riesgo nada despreciable. De tal manera que, en la práctica, a las entidades extranjeras que quisieran intervenir en el segmento minorista del mercado español les sería más ventajoso adquirir un banco ya en funcionamiento, a pesar del elevado precio que las acciones bancarias tienen tradicionalmente en nuestro país.

Por contra, el segmento mayorista goza de muy escasa protección ante la amenaza de entrada de nuevos competidores. Las grandes empresas hablan un lenguaje internacional, y sus operaciones son de suficiente envergadura como para anular la importancia de la distancia geográfica. Si a ello se añade que, cada vez en mayor medida, las grandes unidades de producción hispanas pertenecen a grupos de origen extranjero, que ya tienen relaciones de todo tipo con entidades bancarias de su propia nacionalidad, se comprende el cambio observado. La banca, en conjunto, ha iniciado un contraataque —siguiendo con los términos bélicos que tanto parecen agradar a los medios de comunicación cuando hablan del mundo financiero— para recuperar las posiciones perdidas en el segmento detallista. Y así, en los últimos tiempos, se han lanzado con fuerza a ofrecer operaciones tan tradicionalmente propias de las cajas de ahorros como los créditos para la adquisición de viviendas, y a remunerar opíparamente las cuentas corrientes a partir de montos que poco tiempo antes despreciaban. Al mismo tiempo, se observa cómo últimamente ha aumentado el número de oficinas bancarias, a pesar del cierre de muchas de ellas provocado por la fusión de los bancos Bilbao y Vizcaya, y también han vuelto a crecer las plantillas de algunas entidades.

Es cierto que el comportamiento de los bancos no ha sido homogéneo, aunque su suma haya resultado en el fenómeno descrito. Todos, eso sí, han tenido conciencia de la amenaza de la competencia exterior y de la desaparición del diferencial en el margen de intermediación que aún tienen frente a los colegas comunitarios. Para mantener, en términos relativos, el margen de beneficio debían comprimir los gastos de explotación, medidos también en términos relativos. Esta compresión puede llevarse a cabo por dos caminos, que no son antagónicos:

El primero consiste en reducir todo lo posible el volumen absoluto de los gastos de explotación; es decir, vigilar sobre todo el numerador de la relación entre costes de explotación y balance patrimonial medio, y, al mismo tiempo, mantener en lo posible el margen de intermediación, aunque ello signifique renunciar a un crecimiento espectacular de los recursos administrados. Podríamos decir que es una estrategia conservadora que se preocupa, sobre todo, de mantener una eficiencia operativa apreciable.

El segundo consiste en una política agresiva de remuneraciones que permita hacer crecer fuertemente los depósitos sin que los costes de explotación conozcan una tasa de incremento excesiva. El margen de intermediación se erosiona, pero la cuestión es que los costes de explotación, en tér-

minos relativos, desciendan lo suficiente como para compensar con creces la aludida erosión.

Es decir, si escribimos

$$e = (r - c) - K(c)/D(c)$$

donde e es el margen de explotación, r los productos y c los costes financieros —todas estas magnitudes medidas en términos relativos—, mientras que K son los costes de explotación y D los depósitos administrados, ambos en términos absolutos (1), tanto K como D son funciones crecientes de c , la remuneración que se otorga a los depósitos. La primera estrategia consiste en actuar sobre K , lo que significa cerrar las oficinas de escaso movimiento, incrementar la productividad del personal y, a la vez, renunciar a actuar sobre D a través de c . La segunda no se preocupa tanto del margen de intermediación, y en cambio busca el crecimiento. El que se elija uno u otro camino depende de varias circunstancias; como, por ejemplo, la estructura de los costes, que puede resumirse en la derivada $K'(c)$, que define la sensibilidad de los costes a un aumento de los recursos. Los bancos con capacidad excedente de equipo informático, por ejemplo, serán más proclives a un comportamiento agresivo que los que se encuentren en la necesidad de efectuar grandes inversiones ante un aumento mínimamente importante de los recursos administrados. También, ciertamente, la sensibilidad de los depósitos respecto a la remuneración, que a su vez depende del tipo de clientela, juega un papel trascendental.

Además, hay que tener en cuenta un aspecto temporal. Y es que un incremento de c , la remuneración de los recursos captados, produce un efecto inmediato sobre el margen de intermediación e incluso los costes, a causa, por ejemplo, de las campañas de publicidad destinadas a hacer conocer las nuevas condiciones de remuneración o las fuertes inversiones a realizar. En cambio, necesita de un plazo más largo para conseguir un crecimiento de los depósitos, cuya magnitud se designa con D . En consecuencia, en una primera etapa, puede crecer la relación K/D , para posteriormente recuperarse y superar el nivel inicial. Aquellos bancos que ya se encuentran con un margen de explotación estrecho tienen más difícil adoptar una estrategia agresiva, pues sus cuentas de resultados pueden llegar a mostrar unos saldos muy precarios que susciten una pérdida de confianza en las propias entidades.

La denominada «guerra del pasivo» no fue sino una toma de posiciones de algunas entidades crediticias que, eso sí, con un gran despliegue publicitario y aprovechándose de unas condiciones favorables frente a las de la competencia, decidieron utilizar la variable c para captar más recursos, y

así extender sus costes de explotación sobre una base más amplia. Para el conjunto de la banca privada, la comparación de las cifras del ejercicio de 1990 con las del anterior muestra una subida apreciable de los costes financieros —del 7,06 al 7,95 por 100—, acompañada de una ligera reducción del margen de intermediación y también del margen de explotación. En otras palabras, la «guerra del pasivo» ha sido una disputa por el reparto del pastel o, si se prefiere, por la cuota de mercado. Y esta guerra tuvo lugar en un escenario de tipos de interés crecientes y de restricción crediticia, como consecuencia de la política seguida por el Banco de España.

Ahora, algunos anuncian una nueva «guerra», en la que el arma, la variable de decisión si se prefieren términos más técnicos y neutrales, será la r de la fórmula anteriormente expuesta. Pero ésta no tiene el mismo alcance ni las mismas implicaciones que la c , en la que se resumía la remuneración otorgada a los recursos captados. En primer lugar, porque su influencia sobre D es indirecta, difícil de apreciar y, en todo caso, muy lenta. Por lo tanto, una reducción en r se refleja casi íntegramente en el beneficio total, sin que apenas tenga una compensación en un mayor volumen de los recursos administrados. En segundo lugar, porque es evidente que r tiene un tope inferior en la tasa del mercado interbancario, que a su vez está claramente influida por la política monetaria del banco emisor. Ciertamente este tope inferior está aún claramente alejado del tipo aplicado a algunas categorías de crédito como para permitir una reducción, pero para otras la distancia es muy estrecha.

Es posible, sin embargo, que las entidades financieras, o cuando menos algunas de ellas, decidan finalmente utilizar también los tipos de interés aplicados a las operaciones activas como instrumento para ganar cuota de mercado. Esta utilización iría acompañada del correspondiente aparato publicitario. Lo más probable, empero, es que la batalla se centre, sobre todo, en los créditos hipotecarios destinados a la adquisición de viviendas, en los que las cajas de ahorros han jugado siempre un papel muy destacado. Y ello por varios motivos. Es en este tipo de créditos donde la influencia de r sobre D es más importante. El particular que solicita un crédito a una entidad suele después permanecer fiel a ella y emplearla para todo tipo de operaciones. Después, la garantía que estos créditos ofrecen es elevada, no sólo por el bien inmueble que hay detrás de ella, sino porque el acreedor difícilmente dejará de cumplir con sus compromisos, vistas las graves consecuencias que ello le acarrearía. Y ello se traduce también en unas menores dotaciones por riesgo de insolvencias, con lo que se ve menos afectada la cuenta de resultados del

ejercicio en que se produjo la concesión, frente a lo que ocurriría con otros tipos de crédito. Finalmente, este proceder se inscribiría dentro del proceso de penetración de los bancos en uno de los feudos tradicionales de las cajas, en la rotura de las fronteras que tradicionalmente habían separado a ambos tipos de instituciones, y en la toma de posiciones dentro del segmento del mercado en el que las barreras a la entrada de los competidores extranjeros son más elevadas.

Cuanto más proliferen, pues, en los medios de comunicación los anuncios ofreciendo unos tipos de interés rebajados a los compradores potenciales de viviendas, más se hablará de una supuesta guerra del activo. En parte, pero sólo en parte, con razón. Se trata de una contienda por la cuota de mercado y por encontrar una *ni-*

che—ese término que han puesto de moda los especialistas en estrategias competitivas— más protegida de los vientos que en un futuro muy próximo han de soplar; pero es una «guerra» limitada a una fracción de las operaciones de activo.

Ello no quiere decir que los tipos de interés de las otras categorías de crédito no vayan a conocer también una reducción. Es realmente inimaginable que el diferencial que hoy mantiene España respecto a las tasas aplicadas en los otros países comunitarios pueda mantenerse. Pero la caída se acompañará a las medidas que adopte el Banco de España. Es decir, que tanto *r* como *c* conocerán una erosión, pero ésta no será debida a una utilización consciente, dentro de una estrategia, de estas variables para ganar cuota de mercado, sino a una acomodación pasiva a las nuevas condi-

ciones de los mercados monetario y de capitales. En tal caso, no puede hablarse propiamente de guerra, por mucho que algunas entidades quieran publicitariamente atribuirse unos méritos que propiamente no les corresponden.

NOTA

(1) Es cierto que, para llegar al margen de explotación, deben antes deducirse los otros productos ordinarios del margen de intermediación. Por razones de sencillez, se hace caso omiso de los otros productos ordinarios, aunque, sin duda, han jugado un papel importante en la definición de las estrategias de los bancos en estos últimos tiempos.

DE LA GUERRA DEL PASIVO A LA DEL ACTIVO

Luis A. LERENA

Aunque los rasgos más espectaculares de la «guerra del pasivo» —desencadenada en septiembre de 1989— se hayan atenuado, no se puede negar, sin embargo, la importancia de este fenómeno. De hecho, se ha producido con él un cambio decisivo en el panorama de nuestro sistema financiero, que afecta a todo el funcionamiento del negocio bancario. De una situación de competencia más o menos regulada, o auto-administrada, por las instituciones financieras, hemos pasado a una situación de plena libertad. El mercado funciona en condiciones de feroz competencia, y no tienen sentido los reproches que, basados en recuerdos del pasado, se siguen dirigiendo sobre las pretendidas prácticas monopolistas u oligopolistas de las instituciones financieras. Es cierto que, como consecuencia fundamentalmente de la baja de los tipos de interés registrada en los últimos meses, la guerra del pasivo ha perdido virulencia, pero ello no supone un cambio en la situación. La captación de fondos por parte de las instituciones financieras se mueve por caminos distintos, y ello influye decisivamente en las reglas de funcionamiento y gestión de las instituciones.

EFFECTOS ESTRUCTURALES

Algunas consecuencias de esta situación a largo plazo pueden ser las siguientes:

- Nuestro sistema financiero se ha homogeneizado con otros más avanzados en los que la competencia por la captación del pasivo se ha hecho general, alterando totalmente las prácticas bancarias habituales.
- La posición privilegiada que las instituciones bancarias españolas mantenían respecto al margen financiero ha terminado. A partir de ahora, dicho margen se irá reduciendo con bastante rapidez, y su mantenimiento ha de constituir una de las preocupaciones de la política y de la estrategia bancarias en el nuevo entorno.
- La importancia de los costes de transformación se acrecienta en este entorno de margen financiero reducido. De ahí la necesidad de acometer decididamente el problema de su crecimiento y control.
- La práctica, habitual en el sistema bancario español, de aprovechar la amplitud del margen financiero para subsidiar acti-

vidades no rentables ha de terminar. Todas las actividades que se emprendan han de tener justificada su rentabilidad por sí mismas, y sin necesidad de subvenciones que hoy resultan imposibles.

• En las condiciones actuales, la gestión de activos y pasivos, tan común en otros sistemas bancarios, toma un peso esencial en el sistema financiero español para asegurar la rentabilidad de las instituciones. La necesidad de equilibrar los plazos de activos y pasivos, sus rentabilidades y sus costes, los compromisos a corto y a largo plazo que entrañan un tipo de interés determinado, etc., se convierten en preocupaciones fundamentales para la gestión.

• Crece la importancia de los recursos a los mercados monetarios, dada la elevación del coste de los depósitos, que los hace ya una alternativa con costes muy próximos a los de tales mercados.

EFFECTOS SOBRE EL PASIVO

El análisis de los efectos más inmediatos y directos ha de referirse a la evolución ya registrada y previsible de la nueva situación