

# NUEVOS RIESGOS EN LAS ENTIDADES DE CREDITO

Amado FRANCO

## I. FACTORES QUE ESTAN DETERMINANDO Y CARACTERIZANDO LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA FINANCIERO

### 1. El proceso de desregulación y liberalización del sistema financiero

Culminará con la unión monetaria europea en 1993, y está generando un nuevo escenario de competencia para la banca, con las siguientes características:

- Libertad de circulación de capitales y de establecimiento de entidades bancarias.
- Armonización de la legislación y la operativa bancaria, y del funcionamiento de los mercados de valores.
- Coordinación de las políticas monetarias de los diferentes estados.
- Armonización de las políticas fiscales, dada la creciente importancia que los aspectos impositivos tienen en la conducta económica de inversores y ahorradores.

### 2. Homologación y diversificación

En el escenario de competencia que está creándose:

- Todas las entidades están autorizadas para realizar toda clase de operaciones e intervenir en todos los mercados.
- Todas las entidades tienden a ampliar miméticamente sus actividades, incluso corriendo el riesgo de perder su identidad corporativa y su especialización.

Como consecuencia de la homologación y diversificación, en el sector financiero español están apareciendo nuevos competidores:

- El Estado, impulsado por su necesidad de financiación del déficit público.
- La banca extranjera, autorizada por la libertad de establecimiento.
- Las sociedades con acceso al mercado de capitales.
- Las entidades parabancarias (SMMMD, compañías de seguros, de *leasing*...).
- Otras empresas no incluidas en el sector financiero:
  - Grandes empresas que desarrollan su función financiera como una unidad de negocio.
  - Grandes almacenes (financiación, tarjetas de crédito...).
  - Por otro lado, la oferta bancaria se está ampliando, al aparecer en el mercado nuevas entidades que, atraídas por la rentabilidad del sector, atienden productos y mer-

cados tradicionales o desarrollan nuevos productos para cubrir nuevas necesidades financieras.

### 3. Internacionalización de la actividad

Va a generalizarse en los próximos años, porque los clientes van a poder invertir en todas las monedas y todos los instrumentos, y, a través de la banca electrónica y los sistemas de comunicaciones, podrán operar en cualquier país y con cualquier entidad.

### 4. Aumento de la capacidad de negociación de los usuarios de los servicios bancarios

El aumento de la capacidad de negociación de los usuarios se produce como consecuencia de su mayor cultura e información, del aumento de la oferta bancaria y de las circunstancias fiscales individuales.

### 5. Innovación financiera

Ha surgido como contestación a una demanda o como necesidad de las propias entidades para aprovechar y mantener una situación privilegiada, o para defenderse de las estrategias agresivas de sus competidores.

En el campo de las innovaciones, hay que señalar, en primer lugar, la aceleración en los últimos años del *proceso de desintermediación financiera* inducido, en parte, por las necesidades de financiación del Estado, tanto en lo que se refiere a volúmenes como a la consecución del abaratamiento de sus costes.

La innovación se ha originado por dos motivos:

- Para eludir las consecuencias de alguna norma (desarrollo de los pagarés de empresa en el año 1990, cesiones de créditos...).
- Como desarrollo de la ingeniería financiera, que crea instrumentos:
  - para responder a las necesidades de captación de fondos de los clientes;
  - propiciados por las propias entidades, dando una mayor rentabilidad a los clientes, pero transmitiéndoles parte de sus riesgos, como riesgos de impago (cesión de créditos, *securitización*), riesgos de interés (tipos de interés variable), concentración de riesgos (sindicaciones de préstamos);
  - ante las incertidumbres que genera la posibilidad de quiebra del Estado protector, se crean productos para cubrir las contingencias que esta situación produciría, como planes de pensiones, rentas vitalicias

para viviendas, instrumentos de inversión colectiva.

Otro aspecto de las innovaciones es el que se refiere a la prestación de otros servicios bancarios, y al desarrollo de los medios de pago impulsado por los avances de la tecnología.

### 6. Búsqueda de la dimensión adecuada

El estrechamiento de márgenes financieros a que está dando lugar la intensificación de la competencia nos plantea la necesidad de conseguir una mayor productividad para seguir siendo rentables. Ante esta situación, las entidades están buscando su dimensión adecuada para:

- conseguir una eficiente estructura de costes;
- dotarse de la tecnología que les permita acceder a mercados e instrumentos.

En este proceso, se están llevando a cabo fusiones, acuerdos de colaboración, alianzas funcionales para la puesta en práctica de determinados proyectos o incorporaciones a su oferta, por parte de algunas entidades, de nuevos productos, abordando nuevos segmentos de clientes y de mercados geográficos.

## II. NUEVOS RIESGOS BANCARIOS

Los cambios en la estructura del sistema financiero han motivado la aparición de nuevos riesgos bancarios, y han potenciado otros riesgos inherentes a la actividad bancaria.

### 1. Riesgo de impago

Está muy relacionado en cada momento con la evolución de la economía real y con la orientación de la política económica. Las entidades que operan en el sistema financiero son cada día más conscientes de este riesgo y de la incidencia que tiene en su cuenta de resultados. La crisis de pago de las economías sudamericanas evidenció que el riesgo de impago puede llegar desde el sector privado hasta el propio Estado.

Recientemente, han aparecido unas recomendaciones del Fondo Monetario Internacional hacia el gobierno español, en el sentido de que el banco central debe transmitir al sistema bancario la posibilidad de que el Estado no haga frente, en situaciones de dificultades económicas, a las obligaciones de pago de entes locales y autonómicos, dada la importancia que puede adquirir el endeudamiento de estos.

## 2. Riesgo país y riesgo de cambio

Adquieren entidad a medida que la actividad financiera se internacionaliza; el primero de ellos, por la posibilidad de realizar inversiones en diferentes países, y el segundo, al no existir una moneda común, por la necesidad de hacerlo en diferentes monedas, cuyos cambios han estado sujetos, en determinados momentos, a importantes oscilaciones.

## 3. Riesgo de liquidez

Los recursos financieros de las entidades bancarias tienen una mayor rotación que las inversiones a que se aplican, acentuándose esta situación en los últimos tiempos, en los que la volatilidad de los tipos de interés ha derivado en una mayor preferencia por la liquidez de la clientela. Por otra parte, y como consecuencia de dicha volatilidad, están proliferando los préstamos a tipo de interés referenciado con el interbancario; en circunstancias monetarias restrictivas, podrían existir dificultades en el acceso a la financiación interbancaria para casar estos préstamos, lo que podría derivar en situaciones de iliquidez. Además, hay que contar con la liquidez en las distintas monedas en que está operando una entidad.

## 4. Riesgo de interés

Se acentúa como consecuencia de la inestabilidad de los tipos de interés. La diferente rotación del activo y del pasivo de las entidades bancarias, formalizado a tipo fijo, y las características de renovación de condiciones de sus operaciones a interés variable configuran una situación de exposición al riesgo de interés que la creciente volatilidad de los tipos puede transformar alternativamente de positiva en negativa (caso de las cajas americanas).

## 5. Riesgo tecnológico

Una característica del proceso de innovación en España es que ha consistido más en un proceso de asimilación de las innovaciones de otros países más desarrollados, debido a que las inversiones en nuevas tecnologías requieren importantes volúmenes de fondos, y la imitación de los productos es, en ocasiones, inmediata. Por otro lado, la reducción del ciclo de vida de la tecnología va a derivar en un proceso continuo de inversiones dentro de las entidades financieras en los próximos años. El acierto en la elección y el aprovechamiento de estas inversiones constituyen un riesgo importante para las entidades bancarias.

## 6. Riesgo de pérdida de identidad y de quiebra de las culturas organizativas

En los últimos años, y con los más recientes acontecimientos, en el sector financiero se está observando una sensación de desorientación e inseguridad que algún financiero ha dado en calificar como el sín-

drome «de perdidos en el espacio», cuyas causas residen en algunos de los factores de transformación del sistema financiero.

Como primera causa, podemos citar los cambios en las composiciones de los órganos de gobierno de cajas y bancos, motivados por las recientes OPA, fusiones y modificaciones en la normativa que los regula.

La segunda causa está en el riesgo de quiebra de las culturas organizativas que sucede a un proceso de fusión. En estos procesos, se corre el peligro de perder los valores y referencias de acuerdo con los cuales funcionaban las entidades independientemente, y de que se rompan los mecanismos internos de comunicación al intentar adaptarse las organizaciones entre sí y a las nuevas circunstancias del mercado. A este peligro se unen las tensiones que acumula la conciencia de que la mejora de las estructuras productivas puede plantear reestructuraciones en las redes y plantillas.

La tercera causa son los cambios en el mercado, con un incesante ritmo de aparición de nuevos productos y de nuevos competidores, a veces difícilmente identificables, que ha roto la estructura estática que en otros momentos caracterizó el modelo de actuación de las entidades financieras.

## III. NOVEDADES EN LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Como conclusión, puede señalarse que estamos pasando a un modelo de sistema financiero altamente cambiante, caracterizado por su alto grado de libertad y por su dinamismo, en el que la garantía del éxito va a estar en saber adaptarse con la mayor rapidez a las variaciones del entorno, en modificar la óptica del negocio en cuanto se vislumbra que éste empieza a cambiar. Y para que la capacidad de adaptación sea un hecho, hay que contar con una estructura organizativa dotada de una gran flexibilidad, y en la que están apareciendo o adquiriendo relevancia varios conceptos fundamentales.

### 1. El concepto de planificación

Cada entidad debe adoptar la opción estratégica que le permita dar una respuesta eficaz y, en definitiva, con garantía de éxito, al nuevo panorama financiero, y en la que estarán definidos cuatro factores fundamentales:

- El ámbito geográfico de actuación.
- La especialización en clientes-productos.
- La estructura tecnológica y la red de distribución.
- Los recursos humanos.

El proceso de elección de nuestra posición, respecto a cada uno de estos factores, debe estar presidido por las ideas a que se refieren los epígrafes siguientes.

### 2. El concepto de marketing bancario

En él, el cliente aparece como figura fundamental, por encima de la operación y del producto y, por tanto, consiste en:

- Orientar la gestión hacia el cliente, base del negocio.
- Segmentar adecuadamente la clientela.
- Estrategia respecto a la innovación en base a dicha segmentación, a partir de un conocimiento profundo de cada grupo y de sus necesidades, que permita optimizar la posición competitiva.

### 3. El concepto de calidad total

Referido tanto a la gestión interna como a la externa, es decir:

- orientado a la satisfacción del cliente y del mercado;
- implicando a todos los recursos de la organización, tanto humanos como materiales, a través de una cultura organizativa de mejora continua.

En su orientación externa, la calidad debe constituir un elemento diferenciador respecto a los competidores que permita fidelizar a la clientela.

En su orientación interna, debe presidir la elección de la estructura tecnológica y la racionalización de la red de distribución (con el objeto de incrementar la eficiencia y la productividad), y la elección de sistemas de información y control para identificar problemas y cubrir desviaciones.

### 4. La cultura organizativa y la nueva gestión de los recursos humanos

Con base en la consideración del factor humano como un factor crítico y diferencial, portador y transmisor de la cultura de cambio y flexibilidad que queremos que impregne nuestras organizaciones.

### 5. La nueva estructura del balance y la cuenta de resultados

El proceso general de desregulación del sector y el fenómeno de la desintermediación financiera han inducido cambios importantes en la estructura del negocio bancario. A estos factores se ha unido una fuerte competencia en precios.

La cuenta de resultados de las entidades bancarias está reflejando estos cambios. El margen de intermediación está perdiendo peso, y están ganando importancia los ingresos derivados de la venta de servicios financieros. Paralelamente, en su balance, las partidas de créditos y depósitos también están tendiendo a perder importancia como resultado de la desintermediación financiera. Ante el estrechamiento de márgenes, el mantenimiento de la rentabilidad está exigiendo trabajar con mayor nivel de productividad, de forma que los gastos de explotación diluyan su incidencia en la cuenta de resultados.