

# 1992: LA HORA DE LA VERDAD

Mariano Guindal y Mar Díaz-Varela

«Los cambios más grandes del sistema financiero español ya han tenido lugar en los últimos años. Se iniciaron en el verano de 1974 con el levantamiento de las fuertes restricciones que frenaban la expansión de los bancos, primer paso en un largo camino hacia la liberalización del sector, continuaron con la crisis abierta en 1978, con quiebra de más de media docena de entidades. Ese mismo año entró la banca extranjera y se inició el proceso de reflojamiento de los bancos en crisis; todo ello culminó con la fusión, en 1988, de los bancos Bilbao y Vizcaya, y, ya en 1991, con la creación del *holding* que agrupa a los bancos públicos en torno a la Corporación Bancaria de España y la fusión del Central y el Hispanoamericano. De manera paralela, la revolución de las cajas de ahorros tuvo su máximo exponente en la fusión de la Caja de Barcelona y La Caixa». Este análisis del Presidente del Banco Popular, **Javier Valls Taberner**, puede resumir las opiniones de los máximos dirigentes del sector, que en su inmensa mayoría coinciden en señalar que, a pesar de esta «revolución», aún no se puede decir que el «mapa» financiero español esté definitivamente consolidado. El proceso sigue abierto.

Desde 1981 hasta 1991, el sistema financiero español ha experimentado una profunda renovación generacional que ha hecho temblar sus estructuras. En diez años, prácticamente no ha quedado ni un solo banquero de los que existían en 1982, cuando llegó el PSOE al poder, con la excepción de los hermanos Valls.

El primer cambio se produjo en el Banco Santander, que desde entonces no ha dejado de tomar la iniciativa, relevando a Botín padre por su hijo Emilio, quien supo poner a su lado a un hombre sagaz como Rodrigo Echenique. Después se produjo la gran revolución de Mario Conde en Banesto, que terminó no sólo con su anterior presidente Pablo Garnica, sino con su sucesor José María López de Letona y todo el viejo Consejo de Administración.

La tercera gran renovación tuvo lugar en la banca vasca, tras la fusión del Bilbao con el Vizcaya, la muerte de Pedro Toledo y la dimisión de José Angel Sánchez Asiaín, que dejó al frente del «superbanco» a Emilio Ybarra. El cuarto relevo se produce en la banca madrileña, cuando Claudio Boada decidió dejar la Presidencia del Hispano a José María Amúsátegui. Con la fusión de este banco con el Central, se despejó la sucesión de Alfonso Escámez, que, a consecuencia del pacto, dejará las riendas del Central-Hispano a Amúsátegui en 1992.

Este cambio generacional también ha revolucionado la banca pública, cuando Francisco Luzón sustituye en el Exterior a Miguel Boyer. Cambio que no habría tenido mayor trascendencia si no hubiera sido por la decisión del Ministro de Economía, Carlos Solchaga, de fusionar a toda la banca pública, colocando a Luzón al frente de la Corporación Bancaria de España, la nueva Argentería, imprimiéndole una estrategia competitiva. El Popular hizo un relevo a medio camino, y de forma muy calculada, cuando el histórico Luis Valls, decide alternarse en la Presidencia con su hermano Javier y crear una especie de copresidencia intercambiable.

En las cajas de ahorros, el cambio generacional se realiza de forma paralela. Sólo el Director General de La Caixa, José Vilarasau, se mantiene en su puesto, pero al frente de una caja que maneja unos activos de 5,29 billones de pesetas y con unos recursos propios que superan el cuarto de billón, lo que la sitúa entre las primeras de Europa. Aparecen nuevos gestores, como Jaime Terceiro, al frente de Caja de Madrid, que se convierte en la segunda del *ranking*, con unos activos de 2,54 billones; José Ignacio Berroeta, hombre de la «escuela del Vizcaya», que es fichado para la super caja vasca —la BBK—, con más de un billón de pesetas de activos; el economista José Luis Martínez Candial, al frente de IberCaja; José Luis Méndez, Director General

de Caixa Galicia; José María Simó, al frente de Bancaja, y Braulio Medel, Presidente de Unicaja. Todos ellos representan a la nueva generación de cajeros, que han profesionalizado la gestión y han protagonizado importantes procesos de reordenación para poder competir en un mercado cada día más complejo.

El relevo también se produce al frente de la patronal bancaria. El fundador de la Asociación Española de Banca, Rafael Termes, da paso a José Luis Leal, un hombre de la generación del Rey, que ha sabido continuar la labor de su predecesor imprimiendo una política mucho más corporativa y reforzando los equipos técnicos.

## LA DÉCADA DEL CAMBIO

Junto a este cambio generacional, se ha producido una fuerte transformación del sector, dirigida a conseguir mayor competitividad. El 23 de febrero de 1983 se inicia la andadura de esta década con la nacionalización de los bancos de Rumasa, lo que supuso la culminación del período de crisis profunda de la etapa anterior, que se saldó con la quiebra de más de 50 bancos, que pasaron al Fondo de Garantía de Depósitos, lo que costó al contribuyente español cerca de dos billones de pesetas. De esta forma, se saldaba la crisis financiera más importante de Occidente después del *crack* de 1929, como reconoció públicamente el entonces Gobernador del Banco de España, José Ramón Álvarez Rendueles.

Cerrado este período, y con el nombramiento del nuevo Gobernador del banco emisor, Mariano Rubio, se inició una nueva etapa dirigida fundamentalmente a culminar el saneamiento del sistema financiero. Pero pronto se llega a la conclusión de que esto no era suficiente para garantizar su supervivencia de cara a la libre competencia en 1993. Así se inició el período de las fusiones, que comenzó con mal pie: la frustrada OPA hostil del Bilbao contra el Banesto. Sin embargo, este fracaso provoca la fusión del Bilbao y el Vizcaya (BBV), cuyo proceso de asimilación ha pasado por grandes traumas internos, superados los cuales el banco vasco ha empezado a arrancar, e incluso ha llegado a plantear una nueva fusión, con Banesto, que por el momento no se ha plasmado.

El segundo movimiento es la fusión de las dos grandes cajas catalanas, que abrió todo un proceso de concentraciones en otras cajas de menor entidad. La tercera gran fusión vino de la mano de la banca pública, con la creación de la Corporación Bancaria Española (Argentaria), que se convierte en la primera entidad bancaria española. Pero no dura mucho en este puesto, ya que a los pocos meses la fusión del Central y el Hispanoamericano (BCH) le arrebató el liderazgo.

En muy poco tiempo, el «mapa» financiero español cambia radicalmente. El *status* de los «siete grandes» desaparece, y en su lugar se crean tres grandes corporaciones bancarias: el BCH, Argentaria y el BBV. Le siguen en tamaño el Santander y

el Banesto, que se han lanzado a un modelo de crecimiento por sí mismos, intentando, a través de nuevos productos —«supercajas», créditos hipotecarios y fondos de inversión—, captar los recursos y clientes que necesitan para adquirir tamaño a costa de someter a todo el sistema a un fuerte proceso competitivo y al estrechamiento de los márgenes de intermediación. Una estrategia distinta utiliza el Popular, que, como dice Luis Valls, se conforma con seguir siendo «una especie de caja de ahorros ilustrada». No le importa el tamaño, sino seguir siendo uno de los bancos más rentables del mundo.

El *status* de las cajas se rompió definitivamente con la libertad de expansión territorial. El «mapa» se caracteriza por dos grandes cajas —«Super Caixa» y Cajamadrid— con vocación nacional, por lo que se han lanzado a ambiciosos planes de expansión. En un segundo estadio, se han configurado una serie de cajas regionales, como la Bilbao Bizkaia Kutxa, Ibercaja, Unicaja, etc., con una vocación de apoyo al proceso económico de su región, convirtiéndose en un elemento dinamizador de la misma. Con ellas coexisten casi un centenar de pequeñas cajas, algunas de ellas muy locales, que han encontrado su propio nicho en el mercado.

Sin embargo, este proceso de cambio aún no ha concluido, y es probable que haya nuevas sorpresas. En esto coinciden la mayor parte de los entrevistados. En este sentido, es significativa la respuesta del Presidente del Santander, **Emilio Botín**, quien afirma textualmente: «no descarto que se sigan produciendo fusiones, tanto de bancos como de cajas de ahorros». **Mario Conde**, la otra gran incógnita de futuro, afirma: «Banesto se encuentra en un modelo de crecimiento por sí solo, y únicamente entiende las fusiones si van a significar una mejora clara de la eficacia y de la cuenta de resultados». **Emilio Ybarra**, por su parte, asegura que: «a pesar de las recientes fusiones, parece realista esperar aún la materialización de grandes cambios en el mapa financiero español a lo largo de la presente década». Incluso **Javier Valls**, aunque tiene claro que su modelo de banco no pasa por ningún tipo de fusión, dice: «quizá pueda esperarse una fusión más entre grandes bancos privados».

Sólo el Director General de la «Super Caixa», **José Vilasarau**, cree que los cambios más importantes que cabía esperar en el sistema financiero han tenido lugar ya o lo están teniendo en estos momentos. Sin embargo, el Presidente de Bancaja, **José María Simó**, asegura que «aún se producirán importantes cambios, y el número de las cajas puede quedar reducido a la mitad en 1993».

## COMPRESIÓN DE LOS MARGENES

Tal vez lo más significativo es que el proceso de ajuste bancario a partir de 1990 se produce en un clima económico depresivo y con un fuerte incremento de la competitividad, con el consiguiente retroceso del margen de intermediación, que venía

observándose desde 1989. Esta situación se prolonga no solamente durante 1991, sino probablemente también durante 1992. Así, en el informe económico financiero de la Asociación Española de Banca (AEB) correspondiente al mes de noviembre, se afirma que el balance general de la economía española en 1991 queda básicamente definido por la prolongación del proceso de desaceleración del ritmo de crecimiento, un moderado avance en la reducción de la inflación y del peso del déficit por cuenta corriente, así como un notable desbordamiento de la necesidad de financiación del sector público. Por tanto, existe el riesgo de que en 1992 no se materialicen unos avances suficientes en la reconducción de los equilibrios todavía pendientes de la economía española —inflación, saldo exterior y déficit público—, lo que, en definitiva, comprometería el urgente proceso de convergencia con los países más estables del área comunitaria, e impediría un aprovechamiento efectivo de nuestro potencial de crecimiento y de generación de empleo.

La situación económica de quiebra de las expectativas que se habían creado tras la guerra del Golfo Pérsico, unida a un proceso de estrechamiento de los márgenes de intermediación —sólo interrumpido en el segundo semestre de 1991, al reducirse en dos puntos el precio del dinero—, ha producido un estancamiento de los beneficios de los bancos, que muy probablemente se repetirá en el próximo año. Luis Valls ha definido esta situación gráficamente, al afirmar que «podemos declarar 1992 año sabático para la banca».

Según el informe de la AEB, los beneficios antes de impuestos de la banca en el primer semestre de 1991 (último dato disponible) alcanzaron los 328.000 millones de pesetas, frente a los 327.000 millones del primer semestre de 1990. Esto supone que los beneficios, en relación con los activos totales medios, han disminuido del 1,63 al 1,44. De no haber sido por los llamados «beneficios atípicos», el balance habría sido incluso peor, ya que por venta de valores y de inmuebles la banca obtuvo en este período 92.000 millones de pesetas, frente a los 62.000 millones del mismo período del año anterior.

Por el contrario, las dotaciones para saneamientos se han incrementado de 181.000 millones de pesetas en 1990 a 205.000 en el primer semestre de 1991. De esta cantidad, la mayor parte se destina a provisionar deudores morosos, parte que en el citado semestre alcanzó la cifra de 144.000 millones de pesetas, lo que supone el doble de lo provisionado en el primer semestre de 1990, que ascendió a 72.000 millones de pesetas.

La recuperación bursátil que se produjo en enero de 1991 permitió cubrir la normativa de saneamiento de valores con sólo 15.600 millones de dotaciones, la mitad de las aportaciones realizadas en el primer semestre de 1990. Los restantes fondos para diversas contingencias, entre las que se incluyen la cobertura de los compromisos por pensiones, recibieron 50.200 millones, frente a los 78.300 de un año antes.

Respecto a la actividad de la banca privada en el primer semestre, experimentó un importante cre-

cimiento a pesar de la atonía de la actividad económica. Esto se debe, fundamentalmente, a la desaparición del depósito previo, que permitió incrementar las operaciones en moneda extranjera, y la eliminación de las restricciones al crédito. Así, los activos totales medios de la banca al finalizar el primer semestre de 1991 ascendieron a 45,86 billones de pesetas, lo que supone, en relación con la cifra de cierre de 1990, un aumento de 3,05 billones de pesetas, frente al alza de 1,92 billones en igual período del año precedente. Esto supone un crecimiento del 14,5 por 100, frente al 10,1 de la primera mitad de 1990. En lo que respecta al activo, las inversiones crediticias crecieron 1,58 billones.

### EL BALANCE DE LAS «SUPERCUENTAS»

La mayor parte de los dirigentes financieros consultados coinciden en señalar que haber agudizado la competencia del sector, precisamente cuando se empezaba a producir un cambio de ciclo económico, ha sido profundamente negativo. Nadie parece estar satisfecho del resultado de las «supercuentas», excepto el inventor de la fórmula, **Emilio Botín**, y el Presidente de Banesto, **Mario Conde**, que se declaran muy satisfechos con los resultados de las mismas. Por el contrario, **Guillermo de la Dehesa** es quien más duramente se pronuncia contra ellas: «el riesgo más grave de la "guerra del pasivo" es que nos dedicamos irresponsablemente a primar al máximo el dinero a la vista, en lugar del dinero a mayor plazo, con lo que incentivamos el traslado de todo nuestro pasivo hacia cuentas a la vista, mientras que nuestros activos son demandados cada vez a mayor plazo».

**Juan Luis Uranga**, de la Caja de Navarra, sintetiza una opinión generalizada al afirmar que «la "guerra del pasivo" parece haberse traducido en un incremento de costes financieros que ha llevado, por la dificultad de aumento paralelo de los ingresos, a un estrechamiento del margen financiero». A lo que **Braulio Medel** añade que: «el ahorro de los particulares parece no haber aumentado, se ha desarrollado la intermediación financiera y se ha demostrado una acusada preferencia del cliente por la liquidez a un plazo relativamente corto. En cualquier caso, se puede decir que hemos entrado en una fase nueva y muy distinta para todos los agentes».

En cuanto a las nuevas «guerras» de fondos de inversión y de créditos hipotecarios, el Presidente de la BBK, **José Ignacio Berroeta**, asegura que «no será un fenómeno pasajero, como el de las "supercuentas", sino que son productos con una mayor homologación internacional y mayores visos de futuro... de alguna manera, es de esperar que afecten más a las entidades peor situadas en el segmento de rentas populares».

Pero una cosa está clara, y es que «supercuentas», «supercréditos» y «superfondos» no son más que manifestaciones sonoras del actual nivel de competencia en los mercados financieros —que beneficia a los ahorradores— y una ventaja inicial para las entidades que las empiezan, ventajas que tienden a diluirse en la medida en que los restantes agentes

financieros equiparan sus condiciones, como asegura **José María Simó**.

Gráficamente, se podría decir que «a río revuelto ganancia de pescadores». Así, el Presidente del Santander, **Emilio Botín**, se defiende de las críticas indirectas de sus colegas afirmando que «en España estamos empleando un lenguaje militar para referirnos a lo que en realidad es un fenómeno de pura competencia en el mercado... hoy, con la perspectiva que da el tiempo transcurrido, estamos muy satisfechos con los resultados alcanzados». Pero tal vez lo más importante es la advertencia que hace el banquero cántabro: «aunque en España los márgenes se han estrechado notablemente, creo que podemos soportar una mayor competencia actuando adecuadamente sobre los costes y el cobro de comisiones».

### LOS NUEVOS RIESGOS DE LA INGENIERIA FINANCIERA

Este incremento de la competencia ha llevado a las instituciones financieras a desarrollar nuevos productos, dentro de lo que se denomina «ingeniería financiera», con la creación de nuevos riesgos. El Presidente del Hispanoamericano, **José María Amusátegui**, ironiza sobre el término, afirmando que no sabe «si el nombre viene del ingenio que se requiere o de los complicados mecanismos que se están utilizando». Pero advierte que «la experiencia reciente ha demostrado que cuando se ha creado un producto específico con el fin exclusivo de aprovechar o una coyuntura especialmente favorable o alguna interpretación de la legislación, los resultados han conducido a fracasos significativos; como ejemplo de lo primero —el aprovechamiento de coyunturas alcistas— pueden citarse los "bonos basura", y como caso típico de lo segundo, la experiencia española de las primas únicas».

Sería incorrecto considerar que todos los productos que se crean tienen este componente especulativo. En realidad, a través de la ingeniería financiera se pretende crear productos a medida para servir mejor a los clientes, con el fin de satisfacer necesidades singulares, ofreciendo, obviamente, ventajas sobre otros productos ya existentes. Conviene, sin embargo, tener en cuenta que cuando estos productos específicos se estandarizan, pierden su connotación de ingeniería financiera, como es el caso de las operaciones de *swap* o de futuros.

Para un clásico como **Alfonso Escámez**, sin embargo, «lo que hoy llamamos "ingeniería financiera" es fundamentalmente la capacidad de innovación y de ingeniería para atender las demandas de capital o de financiación de los proyectos empresariales. El límite quizás está en deslindar lo que es riesgo bancario y lo que es riesgo empresarial. De forma que el inversor sepa exactamente el riesgo que está asumiendo». **Escámez**, no obstante, asegura que no cabe duda de que estos mecanismos se introducen en operaciones de más alto riesgo bancario, y recuerda que ha habido operaciones muy sonadas, como los *leveraged buy outs*.

En cualquier caso, el Banco de España recordó los riesgos teóricamente a vigilar por los intermediarios financieros en su circular contable de 1991, nombrando como tales «el riesgo de interés y de mercado, de cambio, de liquidez, de concentración, de insolvencia y de operaciones con el propio grupo». El propio Gobernador se ha puesto en marcha para eliminar riesgos, y ante el escándalo del Banco Europeo de Finanzas y el Bank of Credit and Commerce, ha decidido «cerrar el grifo» a la entrada de nuevos bancos, dando así un giro de 180 grados a la política de incremento de la competencia puesta en marcha en los últimos dos años. Para ello, no se otorgará ninguna nueva licencia si no hay unos capitales «muy superiores a los 1.500 millones de pesetas mínimos que exige la Ley».

En lo que existe unanimidad es en que la solvencia constituye una condición esencial que debe tener toda institución financiera para cumplir su función y desarrollar su actividad, por lo que nadie considera correcto que se sacrifique solvencia para ganar tamaño. **Amusátegui** llega a decir que «el crecimiento de la actividad sobre la base del aumento de los riesgos suele ser una estrategia suicida»; si bien matiza que el crecimiento de la actividad a costa del sacrificio de la rentabilidad a corto plazo puede justificarse en algunos casos, si se consigue incrementar con ello las ganancias a largo plazo.

En este sentido, el propio Premio Nobel de Economía de 1990, el profesor de la Universidad de Chicago Merton Miller, a su paso por Madrid, fue contundente: «rotundamente no, no se puede sacrificar solvencia». Aunque reconoció que los bancos españoles son muy «sanos» y están «muy capitalizados», no perdió la oportunidad de poner en guardia a banqueros y cajeros, ya que, a su juicio, esta situación ha sido posible porque las entidades financieras no han estado expuestas aún a la competencia. Según dijo, la economía española, y en particular su sistema financiero, debe mirarse en el espejo de los EE.UU., donde la competencia ha arrastrado a muchas entidades y ha provocado una oleada de fusiones para reconvertir el sector.

En este sentido, existe una cierta polémica en cuanto a si el mayor tamaño que han conseguido las instituciones a través de las fusiones les permitirá diversificar los riesgos e incrementar sus recursos propios y convertirse en más solventes. Naturalmente, para las instituciones fusionadas la respuesta es afirmativa, mientras que los no fusionados son mucho más excépticos.

Lo mismo sucede con la importancia estratégica del liderazgo. Así, para **Alfonso Escámez** y **José María Amusátegui**, presidentes del primer banco del *ranking*, «la experiencia reciente indica que el liderazgo es fuente de negocio, y se convierte en punto de referencia permanente para clientes, competidores, instituciones e inversores». **Emilio Ybarra**, que aspira a esa condición, también destaca esa importancia y la considera «decisiva», no sólo de cara al mercado interior, sino, sobre todo, al exterior. Tal vez por esto el BBV ha seguido planteando la necesidad de una nueva fusión para conseguir esa

condición. Hasta el propio Francisco Luzón reconoce en privado que la batalla por el primer puesto del *ranking* será la próxima contienda que enfrentará a las entidades financieras, «y la batalla más dura».

**Emilio Botín**, sin embargo, cree que el liderazgo se puede medir de forma muy distinta: «para mí, el tamaño, por ejemplo, no es la forma más acertada de medir el liderazgo, que es más bien iniciativa, rapidez para reaccionar, flexibilidad o innovación». **Braulio Medel** alega, en este sentido, la importancia del liderazgo regional de las cajas y, dentro de esta vocación regional, su responsabilidad en el papel de motor del desarrollo local.

Tamaño, liderazgo, innovación, solvencia, rentabilidad son cuestiones muy importantes, pero tal vez donde se juega el futuro es en la calidad y, para conseguir ésta, en la formación profesional. En este punto, las cajas ponen especial énfasis, ya que consideran que ésta será la base de su negocio. La cercanía al cliente y el conocimiento del terreno les dan una ventaja comparativa que pretenden aprovechar. **Jaime Terceiro**, Presidente de Caja de Madrid, asegura que la gestión de recursos humanos y la formación ocupan un lugar destacado en su organización: «dos empleados son el activo más importante en una empresa de servicios como son las entidades crediticias, por lo que son necesarias importantes inversiones en formación para desarrollar una ventaja competitiva».

Los bancos también le dan un papel destacado. **Alvarez Rendueles** llega a afirmar que «para ser rentable, hay que ser competitivo» y la competitividad sólo se alcanza haciendo especial énfasis en la calidad. «Sólo tienen futuro los bancos que acierten a comprender las necesidades de sus clientes... posiblemente esta es la nueva revolución bancaria que hay que completar».

En esta línea, los bancos universales se han planteado la necesidad de buscar las ventajas de la banca personalizada, dando lugar a la aparición del *merchant bank*. Este es el caso de Privanza, dependiente del BBV; su Consejero-Delegado, **Luis Abril**, afirma que «la llegada de los nuevos está presionando de forma creciente a los bancos tradicionales, que, a su vez, continúan compitiendo fuertemente entre ellos».

Se plantea así la propia organización de los grandes bancos y la teoría desarrollada por el informe McKinsey sobre la necesidad de organizarse con un criterio de banca federada. **Luis Abril** mantiene que «desmantelar un banco universal tradicional y crear a partir de él unidades de negocios independientes es, sobre el papel, una fórmula imbatible»; aunque reconoce que llevar esto a la práctica es muy difícil.

Otro sistema sería el utilizado por la nueva Corporación Bancaria de España (Argentaria), con un planteamiento completamente distinto, como es partir de un conjunto de negocios ya existentes —Caja Postal, Banco Hipotecario, Banco de Crédito Industrial, etc.— y configurar una federación bancaria, dotándola de una estrategia común. Sobre esta cuestión, existe una fuerte diversidad de opiniones.

En definitiva, este «chequeo» realizado por PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA entre los principales dirigentes del sistema financiero español pone de manifiesto, primero, que ya no es posible hablar de «la banca» o de «las cajas», sino de bancos y cajas en concreto, ya que cada institución tiene sus propias opiniones y estrategias. Asimismo, se pone de relieve que, a pesar de las dificultades que está atravesando el sector, el sistema financiero español aparece como uno de los más solventes del mundo y, desde luego, se encuentra en mejor situación que la banca norteamericana o japonesa y que las de la mayor parte de sus futuros competidores europeos. A pesar de esto, los márgenes de intermediación siguen reduciéndose, y existe una conciencia clara de que es necesario afrontar una «reconversión» para ajustar su exceso de capacidad de gestión, el sobredimensionamiento de su plantilla y su red sucursales, aunque ya se ha hecho bastante en esta dirección, y el proceso de fusiones ha sido, para ello, un elemento clave.