

CUESTIONARIO

1 ¿Considera usted que el mapa financiero español tendrá aún que experimentar grandes cambios?

2 ¿Cómo le ha afectado a su institución la llamada «guerra del pasivo»? ¿Podrán las instituciones financieras aguantar la escalada de la competencia que se ha desatado con los fondos de inversión o los créditos hipotecarios?

3 ¿Cree usted que la nueva amplitud y diversidad de la ingeniería financiera actual está generando nuevos riesgos? ¿Cuáles, en su opinión, son los más importantes?

4 ¿Hasta qué punto es correcto que las instituciones sacrifiquen solvencia para ganar tamaño?

5 ¿Cree usted que el mayor tamaño que han conseguido algunas instituciones financieras, a consecuencia de procesos de fusión, les permitirá diversificar los riesgos, incrementar sus recursos propios y convertirse en más solventes?

6 ¿Qué importancia estratégica tiene ser el líder del sistema financiero?

7 ¿No cree usted que la expansión exterior puede resultar extremadamente peligrosa cuando los grandes bancos mundiales han decidido frenar su estrategia expansiva y ser más selectivos?

8 ¿Tiene que afrontar el sistema financiero español una reconversión para adaptar su exceso de capacidad de gestión, y el sobredimensionamiento de su plantilla y de su red de sucursales?

9 ¿Cree usted que la creación de la Corporación Bancaria de España y la entrada en competencia del sector público puede afectar al sector privado de una manera importante?

10 Ante el reto del tamaño, se plantean ahora el de la rentabilidad y el de la calidad. ¿Cree usted que éstos serán temas decisivos en el futuro?

11 ¿Cree usted que el sector financiero debe diversificarse hacia otros productos? ¿Cuál cree que será el papel que jueguen los merchant bank en el futuro?

12 ¿Existe el peligro de que la banca extranjera llegue a acuerdos con determinadas instituciones españolas para crear grupos financieros mixtos, capaces de afrontar la competencia con los grandes bancos fusionados?

13 ¿Cuáles deben ser las relaciones del sistema financiero con el sector industrial, y cuál la presencia de aquél en éste? ¿Es posible la coexistencia entre la banca industrial y la de servicios?

14 La formación profesional aparece como el elemento clave para incrementar la competitividad de las empresas. ¿Qué clase de formación cree Ud. que deben recibir los empleados de las instituciones financieras?

15 Algunos estudiosos del sistema financiero creen que los intermediarios especializados tienen más posibilidades de competir con ventaja que las instituciones de «banca universal». ¿Qué opina usted de esto? ¿Cree que los grandes bancos deberían organizarse según un criterio de «banca federada»; es decir, como holding de una pluralidad de intermediarios especializados?

16 El cambio de ciclo económico y la desaceleración de la economía han incrementado notablemente los impagados. ¿Hasta qué punto cree usted que las instituciones financieras deben incrementar los fondos para insolvencias?

"Aún se materializarán grandes cambios en el mercado bancario español en la presente década"



Emilio Ybarra y Churrua
Presidente del Banco Bilbao Vizcaya

Emilio Ybarra, Presidente del Banco Bilbao Vizcaya desde diciembre de 1989, ha tenido que esperar casi dos años para comprobar cómo la nueva entidad asimilaba la difícil digestión de la fusión de los dos bancos vascos. Ha comprobado en carne propia cómo esto no ha sido nada fácil. Pero, como él mismo dice, haberlo hecho a tiempo le da una ventaja de salida muy grande. Sin embargo, Ybarra no parece haber renunciado a ese gran banco de dimensión europea, por lo que ha intentado una nueva fusión con Banesto que, hasta el momento, no ha cuajado; aunque las conversaciones mantenidas con Mario Conde el pasado verano han dejado claro que, al menos teóricamente, es factible plantearlo.

Ybarra ha llegado a la Presidencia del BBV con 53 años, tras haber recorrido prácticamente toda la estructura de la entidad, de la que es un importante accionista. Tiene experiencia en el mundo de la comunicación como empresario del grupo El Correo-Español el Pueblo Vasco, ha estado a cargo de la corporación industrial de Bancobao y ha sido vocal del Consejo Superior Bancario y de la AEB; ha representado a su entidad en el grupo Interalfa, consorcio de bancos europeos creado para participar de forma conjunta en operaciones financieras en los mercados internacionales.

1 Puede afirmarse que las más relevantes modificaciones experimentadas por el sistema financiero español en los últimos años —proceso de fusiones bancarias iniciado por el BBV, instalación en España de varios e importantes bancos extranjeros, creación de nuevos intermediarios financieros, etc.— no han concluido todavía. Aparte del desarrollo que sigan las fusiones más recientes de bancos y, sobre todo, cajas de ahorros, parece realista esperar aún la materialización de grandes cambios en el mapa financiero español a lo largo de la presente década. Esas alteraciones se verán propulsadas, además, por la puesta en pie del espacio financiero europeo que inicia su andadura en 1993, al propiciar éste un mayor grado de competencia entre todas las entidades financieras de los doce estados comunitarios, que ha de tener su repercusión lógica en la existente a escala del mercado financiero español. En todo caso, ese marco de más aguda competencia encuentra bien situadas a las entidades financieras españolas, que gozan de los más elevados niveles de solvencia, así como de unos activos muy saneados y de una creciente capacidad de adaptación a los nuevos retos competitivos.

2 La denominada «guerra del pasivo» ha traído consigo los efectos negativos previstos; esto es, un encarecimiento notable de los costes financieros y el estrechamiento consiguiente del margen de intermediación, al no poder trasladarse adecuadamente esa mayor carestía de los pasivos a las partidas crediticias. Sin embargo, esos fenómenos se han visto acompañados, en nuestro caso, de una significativa dinamización de nuestra política comercial, que se ha vuelto «más agresiva» que con anterioridad (la publicidad es sólo un reflejo, parcial, pero indudable, de ello). Hemos procedido, asimismo, a realizar una más cuidadosa gestión de activos y pasivos, en cuanto se ha constatado, como también se preveía, una mayor sensibilización del pasivo a los tipos de interés aplicados, incluso de mayor intensidad en la actualidad que el activo.

En cuanto a la más reciente competencia bancaria en torno a la creación de nuevos fondos de inversión y otros productos financieros —créditos y participaciones hipotecarias, fondos de pensiones, etc.—, son hechos totalmente normales dentro de la cada vez mayor competencia bancaria antes citada, y que, como tales, cabe esperar que el sistema financiero, considerado en su conjunto, sea capaz de asimilar debidamente. Ello no excluye, sin embargo, que esa mayor competencia entre las instituciones financieras pueda originar quizá dificultades para algunas de ellas. De ahí que parezca necesaria la reforma de los mecanismos existentes para esas situaciones —como el Fondo de Garantía de Depósitos— para que, por un lado, el sistema pueda seguir respondiendo rápida y eficazmente a la posible aparición de tales problemas, a la vez que, por otro, se establece un esquema de aportaciones por las entidades bancarias que discrimine en función del riesgo específico de cada una de ellas.

3 La innovación financiera actual, por su propia naturaleza, no genera realmente nuevos ries-

"Las entidades financieras españolas se encuentran bien situadas en un marco de aguda competencia"

gos, pero sí es cierto que puede encubrir, en algunos casos, los ya existentes, al crearse el espejismo de que no existen, cuando de lo que se trata es de alcanzar una distribución más eficiente del riesgo. Por tanto, resulta fundamental que los gestores conozcan el riesgo efectivo de sus actuaciones financieras.

Por otra parte, los calificados como nuevos riesgos son frecuentemente mencionados en tanto en cuanto han adquirido un mayor protagonismo con el transcurso del tiempo. Así, concretamente, me preocupa el riesgo sistemático que pueda dar lugar a una paralización del sistema de pagos, en razón a fallos en los sistemas de almacenamiento y transmisión de datos o, lo que sería más grave, debido al efecto contagio provocado en el mercado interbancario internacional por la quiebra de alguna entidad.

4 Esto es algo que no deberían hacer en ningún caso. El negocio bancario se basa en la confianza de toda la sociedad —clientes, accionistas, empresas e instituciones públicas y privadas, etc.— hacia las instituciones financieras. Por eso, estoy en desacuerdo con los planteamientos de aquellas entidades que han pedido un recorte del 8 por 100 que, como coeficiente mínimo de solvencia, establece el Comité Cooke, como muy tarde, para 1993. La solidez del sistema bancario es algo que hay que hacer respetar sobre todas las cosas. De ahí que tales reglas de solvencia existan, como se ha dicho, para defender a las mismas entidades crediticias de tentaciones —como la de aumentar simplemente de tamaño, como único fin perseguido— que pueden ser muy peligrosas si van en contra de su fortaleza interna.

5 En principio, es lícito afirmar que sí. Sin embargo, como he dicho en otras ocasiones, las ventajas de una fusión se encuentran estrechamente ligadas a la capacidad de gestión específica de cada entidad financiera, pues las economías de escala y de gama que se puedan alcanzar, como efecto positivo de la fusión, no tienen lugar natural ni mecánicamente. A esto cabe añadir que el mayor tamaño no conduce tampoco, necesariamente, a una mejor diversificación de riesgos si no existe, al realizarse la fusión, una cuidadosa estrategia, flexible y con horizontes a corto y a largo plazo, que establezca bien definidamente en qué actividades y segmentos conviene estar presentes. En cuanto respecta al grado de solvencia, el incremento lógico de los recursos propios que se pueda originar con la fusión constituye, sin duda, una base importante para el funcionamiento de ésta, pero que debe ser puesta en relación con el volumen, composición y nivel de saneamiento de los activos ostentados.

6 Me parece decisiva, y no sólo de cara al mercado interior, sino, sobre todo, al exterior. En efecto, desde el punto de vista de banca corporativa, se constata cómo muchas empresas transnacionales, que desean implantarse en nuestro país, quieren tener por interlocutor financiero al líder del sector en España. Pero incluso a escala de las economías familiares y de PYME, resulta importante

ese liderazgo, en términos de imagen institucional, dada la confianza adicional que esta circunstancia despierta entre el público.

7 La estrategia financiera internacional ha entrado siempre, y probablemente más en la actualidad, considerables dosis de riesgo, más incluso que la nacional; y ello es así también, como se ha podido observar, para las grandes entidades bancarias mundiales. Por tanto, resulta lógico y prudente emplear métodos selectivos, como, en general, hay que utilizar a la hora de plantearse cualquier inversión, pero con mayor cautela si cabe cuanto más relevante y/o de expectativas más difíciles de prever sea aquélla, como sucede frecuentemente en los mercados financieros internacionales.

8 El sector financiero en España está entrando en una fase que podría calificarse de consolidación, similar a la que han experimentado, o experimentan, otras actividades sectoriales que han permanecido durante mucho tiempo bajo unos elevados niveles de protección, que han de ser desmantelados gradualmente en los nuevos entornos competitivos. De todas maneras, hay que subrayar cómo la banca española está acometiendo ese proceso consolidador de una forma flexible y, comparativamente, mucho menos traumática. Las fusiones, como ejemplo más destacado, permiten que las entidades bancarias procedan a una mejor ordenación y redistribución de sus recursos globales (humanos, materiales y financieros). De esta forma, la oferta sectorial se puede ajustar paulatinamente a la demanda disponible —contraída por la competencia de otros agentes financieros intervinientes— hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio que permita a los bancos seguir generando una rentabilidad sobre fondos propios lo suficientemente atractiva como para garantizar el apoyo de sus accionistas y, consecuentemente, la continuidad de su existencia empresarial.

9 La creación de la Corporación Bancaria de España, como la de toda nueva institución crediticia participante en los mercados financieros, supone un aumento lógico de la competencia para las entidades bancarias privadas ya presentes en aquéllos. De todos modos, esta nueva institución financiera podría verse más afectada que el resto de sus rivales si cumple, como parecen haber aceptado implícitamente nuestras autoridades, las condiciones generales aplicables al conjunto del sector. Esto es, si se iguala el terreno de juego para todas, eliminándose a la corporación pública tratamientos privilegiados propios de la situación anterior (coeficientes, por ejemplo).

No conviene tampoco dejar de citar que ahora resulta todavía menos admisible que los bancos privados continúen teniendo carteras más que relevantes de cédulas para inversores a unos tipos de interés muy inferiores a los vigentes en los mercados. Se da así la paradoja de que las instituciones bancarias privadas están financiando, sin más, a un competidor promovido desde el sector público.

"La denominada 'guerra del pasivo' ha traído consigo los efectos negativos previstos"

"La ventaja de una fusión se encuentra estrechamente ligada a la capacidad de gestión"

10 Creo que son temas decisivos, pero en ningún caso incompatibles. Más bien todo lo contrario. Porque sólo serán rentables aquellos bancos que sean capaces de generar valor para el cliente, que ocupa una posición central en toda estrategia bancaria tendente a alcanzar el éxito en el actual contexto de alta competencia. Por consiguiente, junto a los productos estandarizados, han de crearse otros muchos a la medida de cada cliente, lo que requiere el contacto personal con éste, el mejor servicio y atención en cada momento. Y la calidad —de productos, servicios, etc.— es lo único que no puede copiarse en banca; cada entidad bancaria ha de crear su propia cultura de la calidad y la excelencia, de acuerdo con sus particulares características institucionales.

11 Pienso que el sector bancario debe diversificar su oferta de productos y servicios, pero selectivamente. Es decir, una entidad bancaria puede introducirse razonablemente allí donde, según sus propias estimaciones, puede esperarse la obtención de una rentabilidad suficiente a su juicio. Lógicamente, en este proceso diversificador entran también las actividades encuadradas en el *merchant bank*. También aquí, por tanto, cada entidad deberá ponderar, con todas las garantías posibles, los pros y contras de su decisión, en uno u otro sentido.

12 Esos acuerdos, como cualesquiera otros, son posibles y entran dentro del marco de la realidad actual. Sin embargo, también hay que añadir que su generalización parece hoy improbable, y más si se tiene en cuenta que la experiencia existente ha demostrado la dificultad de gestionar eficazmente esos grupos financieros mixtos; y, lo que resulta más decisivo, en este tipo de acuerdos siempre hay una parte que pierde y otra que gana.

13 Las relaciones entre las entidades financieras y las industriales han de ser de total respeto y, sobre todo, de independencia en la gestión. No soy partidario de una excesiva interpenetración de lo bancario y lo industrial, que puede llegar a agravar los riesgos para la economía global del país. En cualquier caso, hay que recordar cómo, prudentemente, las autoridades comunitarias han limitado las participaciones industriales, tanto en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, aprobada en 1989, como, más recientemente, en la propuesta de directiva sobre vigilancia y control de las operaciones de gran riesgo de las entidades de crédito.

Por otra parte, la coexistencia entre la banca industrial y la de servicios es perfectamente posible, pues se trata de una simple cuestión de opciones atendiendo a la vocación de cada entidad bancaria. De ahí que, consecuentemente, tenga que ser una decisión propia de ésta, quedar a su particular arbitrio, y no, como sucedía en el pasado, ser una segmentación que venía a ser una resultante de la normativa legal vigente.

14 La formación profesional bancaria tiene que estar estrechamente vinculada a los objetivos estratégicos de la organización. Si ésta quiere ser competitiva y eficaz, sobre todo a medio y largo plazo, ha de contar, obligadamente, con una estrategia de recursos humanos —de la que forma parte tal formación profesional— plenamente integrada en la global y que potencie lo mejor de cada empleado, tanto con respecto a su capacidad técnica como a sus incentivos para aumentarla. Esa formación profesional permanente debe satisfacer, además, ciertos requisitos. Así, su efectividad tiene que ser identificable y sus costes conocidos anticipadamente, de forma que se pueda efectuar una valoración adecuada de los resultados alcanzados.

15 Me situaría en un punto intermedio entre esas dos grandes opciones. Creo en la descentralización y en la necesidad de que cada unidad de negocio actúe con sentido empresarial, incorporando su propia cuenta de resultados. Ello no debe conducir, sin embargo, a que se lleguen a perder las sinergias generadas por el modelo de banca universal, lo que exige complementar la fórmula de *holding* mediante la adecuada coordinación de las acciones entre las distintas unidades y el enlace de sus funciones específicas en la organización global del grupo.

16 Los fondos de insolvencia han de incrementarse tanto como lo exijan las circunstancias. Ello implica que esas dotaciones varíen de acuerdo con el momento económico y se incrementen, lógicamente, cuando aumentan las cifras de morosos en la banca. Sólo así es posible garantizar la calidad de riesgo de una entidad bancaria, especialmente ahora que las agencias de *rating* están penalizando las «huidas hacia adelante» realizadas en el pasado por algunas entidades.

"La solidez del sistema bancario es algo que hay que hacer respetar sobre todas las cosas"

"La experiencia reciente indica que el liderazgo es fuente de negocio"



Alfonso Escámez López
Presidente del Banco Central Hispanoamericano

Alfonso Escámez cerrará a finales de 1992 su brillante carrera como banquero, al jubilarse como Presidente del primer banco español, el Banco Central Hispanoamericano. Ha conseguido, al final de su carrera, dotar a su antiguo banco de una estrategia, de un tamaño, de un equipo y de una proyección de futuro. El nuevo banco creado se perfila como capaz de afrontar brillantemente el reto del mercado único europeo. No ha sido una tarea fácil. El primer intento de fusión fue con Banesto, y se dieron los primeros pasos para crear el «Central Banesto», pero terminó siendo un fracaso. Tiene 75 años y ha anunciado que se marchará el día que presente los resultados de la nueva entidad correspondientes a 1992. Hasta entonces, mantiene el control de casi todo: la Presidencia del Consejo de Administración, la de la Junta de Accionistas, y la dirección de la Comisión Industrial. Amusátegui desempeña la coordinación del proyecto de fusión y el «día a día» de la gestión bancaria. Pero él tiene que ser el «cerebro gris» de este gran banco que tiene que heredar Amusátegui. Hombre pragmático y riguroso, como buen jugador de dominó, conoce el negocio bancario como la palma de su mano; no en vano comenzó su carrera en el Central «desde abajo».

1 El mapa financiero español está actualmente inmerso en un profundo cambio, y esta situación normalmente se mantendrá durante varios años más. Hay que tener en cuenta la Segunda Directiva europea, que entrará plenamente en vigor en 1993, y a la que todos los estados miembros, y entre ellos España, deben adecuar su legislación interna.

Además de este aspecto, netamente sectorial, financiero y bancario, todo el sistema productivo europeo, al término de los periodos transitorios, camina hacia una integración global que exigirá reformas aún más profundas de los sistemas financieros para adaptarse a la demanda de esa nueva realidad. La unión monetaria y la creación del Banco Central Europeo son también dos reformas importantes en ese aspecto.

2 La «guerra del pasivo» no ha beneficiado a nadie. Creo que fue un gran error desencadenarla, y dudo mucho que nadie se sienta feliz por lo que haya conseguido. El banco que presido no se unió a la «guerra del pasivo», pero inevitablemente tuvo que dar respuestas competitivas a su propia clientela, que se centraron fundamentalmente en la adecuación de costo del dinero con los plazos de utilización y en una política muy sincera, que nuestra clientela ha valorado positivamente, respecto a la moderación y la transparencia en el cobro de gastos y comisiones. Como resultado, hemos defendido bastante bien el coste del dinero, sin que nuestra cuota de mercado y nuestra estructura de recursos se haya deteriorado, lo que sí ha pasado en otras entidades más agresivas en este aspecto.

En cuanto a fondos de inversión o créditos hipotecarios, hay poca novedad en el fondo de lo que se presenta. Son, en definitiva, operaciones normales que se desenvuelven alrededor de la actividad bancaria y que, en un momento determinado, por campañas de publicidad, parecen tomar mayor trascendencia. Al final, después de un momento de choque, se podrá comprobar, dentro de un año, que el crecimiento de fondos de inversión y de créditos hipotecarios en el sistema habrá sido similar al de años anteriores, quizá con alguna ventaja en este primer ejercicio en los fondos, por cierta clientela más sensibilizada en el tema fiscal.

3 No cabe duda de que la ingeniería financiera se introduce en operaciones de más alto riesgo bancario. Hay operaciones muy sonadas, como los famosos «bonos basura» o los *leveraged buy-outs*. En todo caso, esto también ha sucedido siempre. 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 con claridad lo que es riesgo bancario de lo que es riesgo empresarial, de forma que el inversor sepa perfectamente el riesgo que está asumiendo.

4 No lo veo correcto en absoluto. No hay nada que justifique que una entidad pierda solvencia. Naturalmente, la solvencia debe ser ade-

"La guerra del pasivo no ha beneficiado a nadie"

cuada con la dimensión empresarial y con su mejor rentabilidad. Hay siempre niveles de optimización.

5 La fusión es una operación compleja que trae como consecuencia el mayor tamaño. En principio, al contar con una masa crítica superior, todas las magnitudes alcanzan un grado de dilución que permite diversificar los riesgos y aumentar el grado de seguridad.

Si observamos una fusión como la que actualmente tenemos en curso del Central y el Hispano, vemos que, por su carácter complementario en muchos aspectos, contribuye a diversificar los riesgos propios que cada entidad tenía por separado. En una fusión, se produce un aumento de los recursos propios contables para poder aflorar plusvalías cuando se tienen, si bien es cierto que las plusvalías no se generan por la operación, sino que sólo se ponen de manifiesto. Hay determinados *ratios* bancarios que juegan alrededor de las cifras contables para determinar el volumen de negocio posible, y hay también una concreción ante los inversores y el mercado que supone nuevas posibilidades. Si se consiguen las desgravaciones fiscales correspondientes, se tiene además un beneficio directo para el momento en que se realicen los bienes revalorizados, ya que esa bonificación fiscal es un hecho definitivo en el patrimonio de la entidad fusionada.

6 Depende más de lo que considere el mercado que de uno mismo. La experiencia reciente indica que el liderazgo es fuente de negocio. Tanto desde el sector público como desde el sector exterior, la entidad líder tiene ventajas significativas para llevar a cabo su gestión. Desde el punto de vista del cliente habitual, ser líder obliga en todos los aspectos, porque la emulación es más fuerte, y eso también contribuye a mejorar la calidad del servicio.

7 Todos los grandes bancos mundiales tienen una implantación exterior muy fuerte, con independencia de que ajusten su intensidad con criterios selectivos en todo momento. Para un país como España, en donde la expansión exterior es aún vocacionalmente una actividad recogida solamente por sectores minoritarios del país, me parece que estamos todavía muy lejos de alcanzar grados de saturación. Considero que en el estado actual de la cuestión para la economía española, y con nuestra integración plena en Europa, hay que acometer un esfuerzo de expansión exterior importantísimo no sólo por parte de las instituciones financieras, sino por todo el sistema productivo nacional. Convendría que el país se concienciara, y que desde el gobierno se estructuraran medidas de estímulo y apoyo para una actuación mucho más enérgica en ese campo.

8 El sistema financiero español tiene que afrontar una reconversión derivada de la integración del país en Europa y de la propia reconversión del sistema financiero europeo, que se acelerará a partir de 1993. No creo, sin embargo, que actualmente sean problemas decisivos los que se apuntan en la pregunta. El hecho de que la rentabilidad de

la banca española sea quizá la más alta de Europa puede indicar que los medios productivos están ajustados con lo que el mercado le demanda. Hay un fenómeno de nuevas tecnologías, de nuevos productos, que sin duda el sistema financiero español ya está asumiendo y que se intensificará en los próximos años, y eso obligará a reconvertir zonas de nuestra actividad, sin que, por mi parte, tenga claro que redunde al final en excedentes de capacidad de plantillas o de sucursales, ya que es posible que nuevas actividades y nuevos productos faciliten la utilización de los excedentes que pueda producir la reconversión de lo que actualmente hacemos.

9 Por sí mismo, no. La Corporación Bancaria de España será un sujeto más del mercado, con toda la potencia de su capacidad financiera y con las servidumbres que ello lleva implícito. Lo que sí afectaría al sector privado, y muy negativamente sería que el sector público orientase en forma privilegiada hacia la Corporación Bancaria el negocio financiero. Este peligro puede existir y, de concretarse, sería realmente preocupante.

10 Siempre he creído que la rentabilidad y la calidad eran temas mucho más importantes que el del tamaño. No conozco que haya habido una línea seria de trabajo hacia el tamaño que abandonara la calidad y la rentabilidad. En principio, más bien es cierto que suele ir unido tamaño con calidad y en cuanto al concepto de rentabilidad, pueden ocurrir, en un momento dado, las distorsiones que producen tiempos de maduración de las inversiones. Por ejemplo, si se invierte en crear una red exterior, los primeros años no serán igual de gratificantes que los siguientes, cuando la red ya ha mejorado y ha conseguido el volumen de negocio que rentabiliza eficientemente el capital invertido.

11 El sector financiero tiende hacia la diversificación y la creación de nuevos productos. La actividad económica se hace cada día más complicada y el sistema financiero busca respuestas para contribuir al negocio y al desarrollo. Creo que el papel de los *merchant bank* en el futuro será muy importante, aunque habría que definir ese concepto con mayor precisión, porque, dentro de lo que es la función de *merchant bank*, se acostumbra a hablar de actividades que hoy en día ya asume la banca de depósitos a través de sus departamentos especializados.

12 En un régimen de libertad como el que primará en Europa a partir del año 1993, todas las hipótesis son posibles. Creo que también es posible lo contrario, que grandes bancos españoles tomen participaciones mucho más activas en el exterior mediante acuerdos con entidades financieras extranjeras. De aquí a fin de siglo, el mercado financiero europeo va a estar en evolución, pero respecto a cómo será al final el mapa bancario del año 2000, creo que sólo se pueden vaticinar dos hechos con claridad. Habrá un movimiento de concentración en distintos grados: fusiones, acuerdos, conciertos, etc., y habrá un movimiento de

"El mapa financiero español está actualmente inmerso en un profundo cambio, y esta situación se mantendrá durante varios años"

"La ingeniería financiera se introduce en operaciones de más alto riesgo"

internacionalización, superador de la perspectiva de banco regional, propio de cada país, que, respecto a la Comunidad Europea, tienen todos los grandes bancos en el espacio comunitario.

13 Desde nuestra propia experiencia de banca mixta, no sólo es posible, sino que a veces, en situaciones como las que atravesó la economía española, es imprescindible la presencia del sistema financiero en el sector industrial. La Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, al consagrar el sistema de banca mixta, que antes no existía en todo los países europeos, parece que ha optado por facilitar un modelo positivo para las relaciones banca-industria.

En mi experiencia personal, creo más en la banca comercial y de servicios —actuando en una proporción limitada de su balance en el terreno de banca industrial, que es lo que caracteriza a la banca mixta universal— que en la creación de entidades especializadas que se dediquen exclusivamente a hacer banca industrial. En todo caso, la concentración de recursos que se produce en el sistema bancario, por la confianza que el público otorga a esas entidades, hace aconsejable el compromiso de la banca con la industria, para que la inversión productiva disponga de una fuente importante con este origen.

14 En las instituciones financieras, los empleados deben estar en un proceso de formación permanente. Las grandes entidades de todo el mundo así lo hemos entendido, y puedo asegurarle que es la inversión más rentable de todas las que hacemos.

La evolución, tanto legislativa como tecnológica, en las instituciones financieras requiere un reciclaje permanente de los conocimientos y de las especialidades, y efectivamente, éste es un elemento clave para mantenerse en línea de competencia nacional e internacional.

15 Puede haber opiniones para todos los gustos en esta materia y, como siempre sucede en todas las actividades, habrá intermediarios que compitan con ventaja con las instituciones de banca universal y otros que no. Personalmente, creo en la libertad económica como un bien esencial de nuestra cultura, y por tanto entiendo que han de existir oportunidades para que todo el mundo desarrolle su capacidad y asuma los riesgos empresariales en la forma que estime más oportuno. Me parece que hay un espacio claro para las instituciones de banca universal, y creo que también hay un espacio para intermediarios especializados, sin que necesariamente unos anulen a los otros, sino que más bien complementen la oferta que el mercado debe recibir.

En cuanto a la pregunta sobre criterios de «banca federada», creo que, como idea, no aporta nada nuevo al concepto de banca universal, ya que el negocio no depende tanto de estructuras jurídicas como de la eficacia en la gestión. Es posible, sin embargo, que, por imperativo legal o por regímenes especiales contables, convenga que determinadas

actividades funcionen con una personalidad jurídica separada, como por ejemplo las sociedades de inversión mobiliaria, las sociedades de crédito hipotecario y las sociedades de *leasing*; es decir, creo que en el modelo bancario de las próximas décadas nos acostumbraremos a ver alrededor de la entidad matriz una más o menos importante constelación de sociedades dedicadas a actividades parabanca-rias, en las distintas especialidades financieras.

16 Este problema será mucho más importante fuera de España que en nuestro propio país. Es cierto que ha aumentado la morosidad de una forma global, en un ciclo que espero sea corto en España. Sin embargo, la situación de la banca es mucho más boyante y más sólida que en otros países de gran importancia, como por ejemplo Estados Unidos. Y si bien, coyunturalmente, por aplicación de la normativa del Banco de España, aumentan los morosos, no espero que sea nada espectacular, al menos en forma generalizada, ni desde luego hay peligro de deterioro de los recursos propios, que en definitiva son los que definen la solvencia. Espero un incremento de los fondos de insolvencia en toda la banca española, que puede ser superior al doble de las dotaciones del año anterior; en todo caso, muy inferior al de otros países del mundo occidental. Esto podrá tener un efecto limitativo en el crecimiento de los resultados en este ciclo, pero no afectará en absoluto a los niveles de solvencia de las entidades.

"No hay nada que justifique que una entidad pierda solvencia"

"La solvencia de los bancos españoles es superior a la de sus competidores comunitarios"



Mario Conde Conde
Presidente del Banco Español de Crédito

Mario Conde, desde que llegó a la Presidencia de Banesto, en noviembre de 1987, se ha convertido en un punto de referencia obligado del sistema financiero español. Su figura ha superado con mucho la idea de banquero para convertirse en un auténtico fenómeno sociológico. Con su llegada, frustró la fusión que había diseñado Sánchez Asiaín entre el Bilbao y el Banesto; más tarde, fracasó en su intento de fusionarse con el Central, y recientemente no han dado frutos sus conversaciones con el BBV. Tal vez por esto el Banesto sea la última pieza que cierre el círculo de la reordenación del «mapa bancario» español.

En sus respuestas, Conde afirma que Banesto, en estos momentos, se encuentra en un modelo de crecimiento por sí mismo, aunque no cierra ninguna puerta. «La única manera de entender las fusiones es si van a significar una mejora clara de la eficiencia y de la cuenta de resultados».

Tal vez sea quien con más ardor ha defendido la recuperación de las relaciones entre la banca y la industria, y ha apostado fuerte por la creación de la corporación de Banesto, cuyo futuro, como él mismo reconoce, está aún por determinar.

1 El sistema financiero español se encuentra en un proceso de transformación a consecuencia de su adaptación a una nueva realidad, constituida por el Acta Unica Europea. Esto ha provocado numerosos cambios e innovaciones que seguirán produciéndose hasta la consecución final del mercado único el 1 de enero de 1993, a sabiendas de que más allá de esta fecha se seguirán produciendo cambios.

Pero si nos estamos refiriendo a posibles fusiones y/o absorciones entre diferentes entidades financieras, dependerá en última instancia de las estrategias de las distintas empresas en su proceso de adaptación a la nueva realidad. Banesto, en este sentido, se encuentra en un modelo de crecimiento por sí solo, y únicamente entiende las fusiones si van a significar una mejora clara de la eficiencia y de la cuenta de resultados.

2 La «guerra del pasivo», para mi institución, ha tenido consecuencias muy positivas, como se pone de manifiesto si analizamos las cifras. Hemos pasado de tener una cuota sobre el total de la banca privada, en cuentas corrientes, del 8,3 por 100, en febrero de 1990 —mes en que Banesto se incorpora a las supercuentas—, al 23,1 por 100 en septiembre de 1991 (últimos datos disponibles), lo que supone un incremento, en términos absolutos, de 1.303.666 millones de pesetas, es decir, el 52,5 por 100 del incremento total experimentado por las cuentas corrientes del conjunto de la banca privada. Si nos referimos a los depósitos del sector privado en igual período, hemos pasado de una cuota del 12,2 al 13,3 por 100, con un incremento de 569.481 millones de pesetas, lo que supone el 17,8 por 100 del total captado por el conjunto de banca privada. Además, la guerra del pasivo ha disminuido la diferencia que existía en los costes de acreedores para la banca, donde Banesto se situaba antes en la banda alta. En definitiva, la «guerra» nos ha permitido captar más recursos sin incrementar costes financieros por encima del resto de la banca.

Las instituciones bancarias han aguantado de forma aceptable la guerra del pasivo debido a la madurez de nuestro sistema, lo que permite ser optimistas sobre nuestra capacidad para ser competitivos. Pero lo importante no es ganar esas guerras, sino demostrar que podemos hacer frente a nuevos productos sabiendo equilibrar la agresividad con la lógica prudencia ante los costes.

3 La innovación financiera está surgiendo como consecuencia del proceso de ingeniería financiera, que es posible gracias al desarrollo tecnológico. Responde a las necesidades de las empresas, tanto para cubrir los riesgos que surgen de factores financieros, tales como el tipo de cambio o el tipo de interés, como para atender a las necesidades cada vez más sofisticadas de los demandantes de productos financieros. Este proceso ha provocado que el control del riesgo final asumido por los bancos sea cada vez más difícil de precisar, y que las normas contables y de supervisión se tengan que ir adaptando para incluir estas nuevas operaciones. Con todo, los nuevos riesgos finan-

"Entiendo el liderazgo de la banca como ser el mejor, y no el más grande"

cieros para las entidades no surgen tanto de los procesos de innovación como de la mayor volatilidad de los tipos de interés y de un contexto de creciente competitividad. Por esta razón, yo señalaría los riesgos de interés y, en muchos casos, los riesgos de cambio como los aspectos más importantes a los que debemos prestar una atención particular, y así lo hemos entendido en Banesto.

4 En mi opinión, la opción que he definido de crecimiento eficiente, como mejor estrategia para competir en el mercado único financiero, se apoya en la reducción en el futuro de los márgenes de intermediación para preservar un nivel de ingresos procedentes de la actividad típica. Así, es imprescindible aumentar la cifra de ingresos totales, reduciendo de esta manera el peso relativo de los costes financieros y de los gastos generales. En el Grupo Banesto, hemos duplicado en tres años el volumen de activos, incrementando los empleados sólo en un 3 por 100. Esto ha significado un fuerte aumento de la productividad de empleados y sucursales, mejorando, por tanto, la eficiencia de nuestro grupo.

La solvencia de los bancos españoles es superior a la de sus competidores comunitarios, y no se verá afectada de forma sensible por este crecimiento eficiente, ya que depende, en último término, de la calidad de los activos y del volumen de capitalización.

5 He manifestado, en repetidas ocasiones, que las fusiones deben realizarse para mejorar la rentabilidad de los bancos fusionados. Ciertamente, cuando se produce un proceso de fusión se incrementan los recursos propios y, por tanto, la entidad resultante es más solvente, a la vez que se diversifican los riesgos. Pero esto se produce de forma estática, y las fusiones las tenemos que mirar desde un punto de vista dinámico, a través de los resultados que se vayan obteniendo en términos de eficiencia y de rentabilidad.

6 Entiendo el liderazgo en la banca como ser el mejor banco y no el más grande; pero ¿en qué consiste ser el mejor banco?, en dar el mejor servicio y en ser el más rentable por medio de la fidelización de la clientela, la prestación de servicios, la venta cruzada de productos, la capacidad para vender productos no financieros ligados a los productos tradicionales y la cuenta de resultados.

7 La línea básica de actuación en el proceso de expansión internacional debe ser de prudencia ante un entorno cambiante y cada vez más competitivo. Banesto, consciente de esto, y teniendo en cuenta que se trata de un banco con vocación universal en cuanto a oferta de productos, y de carácter regional en cuanto a su ámbito de actuación, se especializa en el comercio exterior, en el turismo, y en productos y servicios bancarios y parabancarios relacionados con la CEE. Al mismo tiempo, su expansión internacional tiene dos ejes: uno, centrado en el área suroccidental del continente europeo, y otro, en los países de América Latina, como Chile y Méjico, que están en un pro-

ceso de desarrollo tras haber acometido con éxito planes de estabilización.

8 La adaptación de la banca al mercado único de 1993 requiere enfrentarse al problema específico de la estructura, dimensión y funciones de la red de sucursales y de los recursos humanos de la banca. Aquí, será necesario aumentar los ingresos por sucursal, establecer un programa tecnológico, ahondar en la cultura de ventas y de calidad en el servicio, y utilizar la red como canal de introducción de productos financieros y no financieros. Banesto ya inició en 1988 un plan tecnológico a cuatro años, que supondrá una inversión total de 40.000 millones de pesetas, así como un plan de recursos humanos en el que, en 1991, dedicaremos 520.000 horas a formación para toda la plantilla. Todo ello nos ha permitido pasar de 600.000 operaciones diarias a una media de 2.000.000.

9 La creación de Corporación Bancaria Española es únicamente una agrupación de los bancos públicos, y afectará al sector privado siempre y cuando no se supriman los privilegios que esos bancos tienen en sus canales de financiación. La banca pública no está en igualdad de coeficientes respecto a los bancos privados; esos bancos están financiados con cédulas de inversión a tipo distinto del de mercado que fueron suscritas por la banca privada.

10 La banca es una empresa de servicios, y en estas empresas el eje central es el cliente; en consecuencia, la calidad del servicio es fundamental en un entorno cada vez más competitivo. La rentabilidad es el parámetro que sirve de guía para determinar la marcha de cada institución financiera.

11 Sí. La banca tendrá que satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más informados y exigentes, por lo que tendrá que incrementar e innovar sus productos. Pero, además, existen ciertos sectores de ahorradores e inversores que, por su dimensión y por los productos que requieren, necesitan una atención especial, ya sea a través de *merchant banks* o de bancos dedicados a la gestión de activos o departamentos especializados dentro de la organización bancaria.

12 Depende de los beneficios, en términos de rentabilidad, que se alcancen y de la eficiencia lograda. Tanto en las fusiones como en los acuerdos entre bancos de distintos países, esto debe evaluarse teniendo en cuenta los anteriores parámetros.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la formación de un mercado único financiero llevará a la existencia de mercados más reducidos a escala regional, que es donde tendrá lugar el mayor grado de competitividad entre los distintos bancos para la captación de clientes.

13 He manifestado, en multitud de ocasiones, que es bueno para la banca tener participaciones industriales, siguiendo una estrategia

"La rentabilidad es el parámetro que sirve de guía para determinar la marcha de cada institución"

"La adaptación al mercado único requiere enfrentarse al problema de la estructura, de la red y del personal"

de riqueza de futuro. En un país como EE.UU., que cuenta con un modelo tradicional de banca, se está produciendo un proceso de reforma que camina hacia un modelo de banca universal y, lo que es más significativo, se admite que los grupos industriales sean dueños de bancos y los gestionen.

En nuestro país, coexisten los dos modelos, siendo quizá Banesto el que constituya un acercamiento más claro al de la banca con participaciones industriales. Otros, se aproximan de una manera mucho más nítida al sistema de banca especializada. Se trata de estrategias determinadas por los órganos de dirección de las distintas sociedades bancarias encuadradas dentro del sistema privado, y que, por tanto, deben tener la opción de elegir entre uno u otro según lo estimen, siempre que, evidentemente, no se ponga en riesgo la solvencia de las instituciones financieras.

14 Antes me he referido a que la banca caminaba hacia una empresa de servicios donde el cliente es el eje, lo cual requiere cambiar la actitud del empleado de banca respecto a aquél. Esta formación debe ser menos de aspectos puramente técnicos del negocio bancario y más de productos no estrictamente bancarios, como los seguros. Es lo que llamamos una cultura de venta propia de la banca como empresa de servicios.

15 La organización bancaria debe realizarse de forma que pueda desarrollar su actividad de la manera más eficiente posible para conseguir la mayor rentabilidad. Eso puede llevar a la existencia de distintos segmentos de negocio en los que una institución bancaria esté presente, y que requiera distintos departamentos especializados para dar un mejor servicio y maximizar los recursos. Esto dependerá de las distintas áreas en que cada institución esté presente.

16 Ciertamente, en periodos de desaceleración de la actividad económica, se produce un incremento de la morosidad y de los impagados, que afecta a la rentabilidad del sistema financiero al disminuir sus beneficios, debido a las mayores necesidades de provisiones. Estos requerimientos de fondos se contienen en la normativa establecida por el Banco de España, que creo que sigue criterios prudentes para evitar cualquier tipo de efectos negativos sobre el sistema debidos a la morosidad. Por lo tanto, no creo que las normas se deban cambiar según la morosidad y los impagados aumenten o disminuyan, ya que las normas de la autoridad monetaria a tal efecto son suficientes para preservar la estabilidad del sistema.

En Banesto, el índice de cobertura de las provisiones respecto a la morosidad sigue siendo muy elevado, tanto en términos absolutos como en relación a nuestros principales competidores.

"El índice de cobertura de las provisiones para cubrir morosidad sigue siendo muy elevado"

"Con el proceso de fusión, aumentan los beneficios, los recursos propios y, por tanto, la solvencia"



José María Amusátegui de la Cierva
Presidente del Banco
Hispanoamericano

José María Amusátegui parece estar «condenado» a convertirse en muy poco tiempo en el primer banquero español. Cuando llevaba apenas cuatro meses como Presidente del Hispano Americano, se ha vuelto a convertir en el heredero, pero esta vez de Alfonso Escámez, al frente del nuevo Central Hispanoamericano.

Amusátegui es un gestor nato. A sus 59 años, tiene una carrera profesional impresionante; es, ante todo, un empresario que ejerce de banquero. Hace tan sólo unos meses aseguraba ante sus accionistas que la estrategia del Hispano no pasaba por una fusión, sino por el desarrollo de una serie de pactos estratégicos con una serie de bancos que le permitieran su expansión en la CEE. Sin embargo, las circunstancias le han hecho cambiar de opinión.

Sus opiniones son fundamentales para conocer la estrategia que va a seguir el BCH a medio plazo, y marcan un camino claro para el resto de las instituciones. Su mensaje es claro cuando advierte que el margen de intermediación de la banca española se está reduciendo de manera considerable, por lo que habrá que prepararse para una competencia muy dura tanto exterior como interior.

1 Durante las dos últimas décadas, el sector financiero español ha experimentado una notable transformación para adecuarse a los profundos cambios registrados en el entorno económico-financiero del país. En el futuro, los importantes acontecimientos que se avecinan —el mercado único europeo, a corto plazo, y la unión monetaria, en un horizonte más prolongado— exigirán, sin duda, nuevas modificaciones. La mayoría de ellas representarán una profundización de las registradas recientemente, pues no cabe olvidar que las últimas transformaciones han venido determinadas por las exigencias de una Europa plenamente integrada a largo plazo.

Más en concreto, pueden señalarse orientativamente los principales cambios que cabe esperar se produzcan en los productos, los mercados y las instituciones del sistema financiero.

Los productos financieros aumentarán en cuantía y en diversificación. No resulta ocioso recordar que el desarrollo financiero español no se corresponde con el grado de evolución económica; en términos de comparación internacional, los activos financieros en manos del público representan hoy en España un porcentaje relativamente reducido del producto interior bruto. Cabe esperar, pues, un fuerte crecimiento de los activos financieros, concretado principalmente en las áreas donde las carencias actuales son más significativas: los productos ahorro-previsión (seguros y fondos de pensiones) y los productos ahorro-inversión (fondos de inversión). El crecimiento de estos instrumentos financieros acentuará el proceso de desintermediación bancaria.

En el desarrollo de los mercados, será posible asistir a una potenciación de los mercados de capitales como efecto de la importancia creciente que irán adquiriendo los inversores institucionales (compañías de seguros, fondos de pensiones, fondos de inversión colectiva, etcétera).

Por lo que se refiere a las instituciones, pueden señalarse tres directrices de transformación o, mejor dicho, de profundización en las tendencias de los cambios recientes. En primer lugar, la aparición de nuevos competidores en nuestros mercados internos como consecuencia de la libertad de establecimiento en el espacio europeo. En segundo término, la exigencia, derivada de la ampliación del mercado, de que las entidades nacionales existentes tiendan a aumentar su tamaño; en este sentido, no es posible descartar futuros e importantes procesos de fusión. Por último, aquellas entidades que permanezcan con un tamaño relativamente reducido se verán inducidas a actuar dentro de algún modelo de banca especializada.

2 Todos los acontecimientos enunciados —«guerra del pasivo», nuevas regulaciones sobre fondos de inversión o créditos hipotecarios— no son sino la consecuencia de un doble hecho patente en nuestro sistema financiero: su creciente liberalización y la existencia de subsidiaciones entre los distintos productos y servicios.

El proceso de liberalización permite la aparición de productos no sujetos a ninguna regulación limi-

**"No es posible
descartar futuros
e importantes
procesos de fusión"**

tativa, como ha sido el caso de las «supercuentas». Por otro lado, el hecho de que en la actualidad existan productos o servicios con precios relativos no consistentes con la realidad del mercado tiende a desatar una creciente competencia en precios para aquellos productos que han subsidiado abiertamente a otros. En estos procesos, las diversas instituciones bancarias han adoptado diferentes estrategias.

En el caso de la «guerra del pasivo», el objetivo del Banco Hispano Americano fue alcanzar una relación óptima —dadas las condiciones del mercado— entre la evolución del coste de acreedores y la cuota de mercado. De esta manera, se consiguió que el coste de acreedores en 1990 creciera sólo el 30 por 100 en nuestro banco, frente al aumento del 42 por 100 correspondiente a la media del resto de los grandes bancos. Por su parte, el incremento de los acreedores en pesetas del Hispano fue del 10 por 100 en ese período, mientras que el de los competidores resultó del 15 por 100.

La nueva fiscalidad de los fondos de inversión acentuará, obviamente, el proceso de desintermediación bancaria, aunque no con el mismo grado de intensidad en todas las instituciones. Todo depende de las diferentes estrategias de los bancos en la composición de sus balances y en la generación de recursos. Probablemente, la competencia de los fondos perjudicará más directamente a las entidades con estructuras más pesadas de gastos y con cuentas de alta remuneración, una parte de cuyos saldos son, en realidad, ahorro.

En el aspecto de los créditos hipotecarios, puede anticiparse una línea clara de evolución. La actual competencia en precios producirá ciertas transformaciones en los instrumentos de financiación inmobiliaria; por el momento, ya se están realizando «titulizaciones» de carteras de créditos hipotecarios, pero, en un segundo estadio, es posible esperar la creación de «fondos de inversión inmobiliaria» similares a los actuales «fondos de inversión mobiliaria» o, incluso, instrumentos financieros que integren ambos tipos de inversión.

Además, se continuará profundizando en otras formas de competir distintas de los precios, como son la adaptación a las necesidades específicas de los clientes en los aspectos de plazos, importe de las cuotas y otras condiciones de los créditos hipotecarios.

3 Lo que se ha venido en llamar «ingeniería financiera» —no sé si el nombre viene del «ingenio» que requiere o de los complicados «mecanismos» que utiliza— puede servir, tanto a los clientes como a los propios bancos, para reducir los riesgos financieros (de liquidez, de tipos de interés, de tipos de cambio, etcétera).

A través de la ingeniería financiera, se crean productos a medida para los casos indicados, con el objetivo de satisfacer necesidades singulares, y 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 *swaps* o de futuros.

Los productos de ingeniería financiera creados por bancos universales deben ser adecuadamente vigilados por sistemas precisos de información y control, con el fin de calibrar en todo momento los beneficios y riesgos que puedan derivarse de estas operaciones. Asimismo, sería oportuno deslindar con toda nitidez las operaciones de ingeniería financiera de las correspondientes al resto de la actividad bancaria, con el fin de evitar posibles contaminaciones. De esta forma, por ejemplo, una posible operación fallida de *leveraged buy-out* no debería comprometer el futuro de las actividades crediticias del banco respecto a la empresa en cuestión.

Convendría, por último, tomar conciencia de un posible peligro en que puede caer la ingeniería financiera. La experiencia reciente ha demostrado que, cuando se ha creado un producto específico con el fin exclusivo de aprovechar 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».

4 La solvencia constituye una condición que debe tener todo banco para poder cumplir su función y desarrollar su actividad. A su vez, se puede definir como una función de la relación entre los recursos propios de un banco y los riesgos que asume en el ejercicio de sus operaciones. Es de sobra conocido que el negocio bancario produce rentabilidad, pero implica unos riesgos. La mayor rentabilidad constituye la base para el crecimiento de los recursos propios, y el aumento de éstos debe compensar el incremento del riesgo para asegurar la solvencia.

El crecimiento de la actividad sobre la base del aumento de los riesgos suele ser una estrategia suicida, pues el incremento de rentabilidad asociado a los mayores riesgos es, con frecuencia, insuficiente para compensar éstos, con lo que la solvencia queda seriamente dañada. El reciente caso de los «bonos basura» pone de manifiesto esta realidad.

Sin embargo, el crecimiento de la actividad a costa del sacrificio de la rentabilidad a corto plazo puede justificarse, en algunos casos, si con ello se consigue incrementar las ganancias a largo plazo. Se trataría de una inversión para el crecimiento, estrategia que, de una u otra forma, todos los bancos están realizando casi permanentemente.

5 La respuesta es, en principio, afirmativa, pero sujeta a ciertas condiciones. Téngase en cuenta que las ventajas de las fusiones son «potenciales», y que estas potencialidades sólo se convierten en realidad cuando se cumplen determinados requisitos.

Es cierto que las fusiones pueden aumentar la diversificación de riesgos, pero para ello será necesario que sea significativo el grado de complemen-

**"La nueva fiscalidad
de los fondos de
inversión acentuará
el proceso de
desintermediación
bancaria"**

"Si la fusión se gestiona adecuadamente, se presentan importantes oportunidades de reducción de costes, que pueden alcanzar entre el 10 y el 20 por 100"

tariedad de las entidades fusionadas. Al mismo tiempo, podría producirse una mayor capacidad de generar recursos si, con el mayor tamaño de la fusión, es posible acceder a nuevos mercados —como los mercados internacionales de capitales o el *corporate banking*— donde la dimensión es un factor relevante. Por otro lado, si la fusión se gestiona adecuadamente, se presentan importantes oportunidades de reducción de costes, que pueden alcanzar —de acuerdo con estimaciones conservadoras— entre el 10 y el 20 por 100. Todo ello redundaría, obviamente, en la generación de mayores beneficios.

En resumen, con el proceso de fusión se crea un potencial de aumento de beneficios que, lógicamente, permitirá incrementar los recursos propios y, como consecuencia, la solvencia de la entidad.

6 Cuando una entidad adquiere la condición de liderazgo en el sector financiero, se convierte en punto de referencia permanente para clientes, competidores, instituciones e inversores. Este hecho implica unas mayores oportunidades de negocio, pero también unas mayores responsabilidades, al adquirir la condición de «paradigma» en el mercado. Sin embargo, el liderazgo no es función exclusiva del tamaño, sino que se alcanza y se mantiene no sólo por lo que se es, sino por lo que se hace y por cómo se hace.

7 Los grandes bancos que han decidido frenar su expansión internacional son los bancos americanos y japoneses. Ha de tenerse en cuenta que la banca americana atraviesa por una crisis interna, y además cuenta con unos *ratios* de solvencia bajos, lo que está obligando a frenar, por el momento, su proceso de expansión. La banca japonesa, por su parte, se ha expandido con unos reducidos *ratios* de recursos propios y con un coste de capital bajo, debido a la especial estructura de su mercado de capitales. La aplicación de los *ratios* del Banco Internacional de Pagos de Basilea y la bajada de los mercados de valores en Japón han supuesto, por tanto, un obstáculo para su expansión. A estos factores, habría que añadir el carácter más financiero que comercial de la fuerte expansión anterior de los bancos en ambos países.

En España, donde el negocio internacional ha sido una actividad limitada, la situación es radicalmente distinta. La economía española está abriéndose al exterior e integrándose en un espacio europeo mucho mayor. Esto supone un aumento de las necesidades de productos y servicios financieros de carácter internacional para nuestros clientes internos, lo que puede satisfacerse mediante la mayor presencia de la banca española en el exterior. Al mismo tiempo, sería conveniente aprovechar también todas las oportunidades de negocio más allá de nuestras fronteras. En mi opinión, estas formas de expansión internacional no son peligrosas. Es más, lo gravemente peligroso para la banca española sería no realizarlas.

8 La «reconversión» a la que se hace referencia se ha ido realizando en España desde hace

algunos años. Durante el último quinquenio, el número de oficinas ha crecido muy lentamente y, considerando un período más largo —desde 1978—, los costes de transformación de la banca han ido disminuyendo, pasando del 3,5 por 100 de los activos totales medios en aquel año al 2,8 por 100 en 1990. Además, los procesos de fusión de bancos y cajas están ayudando a racionalizar los recursos que consume el sector.

El mayor desarrollo económico de la sociedad española, su previsible mayor cultura financiera y el incremento de la competencia en nuestro país —sobre todo a partir de 1993— favorecerán el desarrollo de nuevos productos y nuevas actividades, así como una mejor atención al cliente. Todo ello obligará a dotar a las sucursales de una mayor capacidad comercial y supondrá, por tanto, una absorción importante de los posibles recursos excedentarios.

Por otra parte, las transformaciones que deberá realizar el sistema financiero español en el futuro se derivan de su integración en Europa y de la propia evolución del sistema financiero europeo. En este entorno, no parece que los problemas que aquí se plantean sean los más acuciantes.

9 La Corporación Bancaria es el resultado de «agrupar» en una nueva institución las diversas sociedades bancarias de propiedad pública, especializadas cada una de ellas en la canalización de financiaciones y servicios a actividades específicas. Esta entidad actuará de forma «global» en el mercado para hacer banca universal en competencia con las cajas de ahorros y con la banca privada.

Sin embargo, el sector privado podría verse afectado negativamente si la banca pública no mantiene un comportamiento competitivo. Los principales factores que supondrían un elemento de distorsión en el sistema por parte de la Corporación Bancaria serían: el menor coste de capital de la banca pública, la canalización preferente o exclusiva de créditos subvencionados a través de sus redes, o las relaciones de negocio preferentes con las entidades y empresas públicas.

10 En mi opinión, son temas decisivos actualmente, y lo seguirán siendo en el futuro. En un horizonte temporal amplio, el tamaño y la rentabilidad de los bancos deben evolucionar paralelamente, ya que el tamaño no se puede mantener ni desarrollar sin la rentabilidad suficiente para que crezcan los recursos propios.

Los bancos españoles están actuando, en un entorno cada vez más competitivo, con unos productos altamente sustitutivos, difícilmente diferenciables entre sí y no protegidos por patentes. En esta situación, la rentabilidad de los bancos se fundamenta en la eficiencia y en la calidad. Los bancos que no sean eficientes no podrán ser rentables en un entorno de fuerte competencia en precios, y los que no ofrezcan calidad o, lo que es lo mismo, los que no satisfagan las necesidades de los clientes tampoco alcanzarán la rentabilidad necesaria.

Pero para poder atender las necesidades cada

"Cuando una entidad adquiere la condición de líder, se convierte en el punto de referencia permanente"

vez más diferenciadas de los clientes, y hacerlo de forma eficiente, es preciso alcanzar en cada una de las actividades un volumen de negocio mínimo, o «masa crítica», con el fin de rentabilizar las fuertes inversiones en tecnología y la necesaria especialización de recursos.

11 En relación con la primera cuestión, es indudable que los bancos que elijan el modelo de desarrollo universal deberán tender a diversificarse hacia otros productos. Las mayores expectativas de crecimiento de los productos denominados parabancarios (seguros, planes de jubilación, fondos de inversiones, etc.) y la acentuación del proceso de desintermediación obligan a ampliar la gama de productos para evitar pérdidas en la cuota de mercado.

Por lo que se refiere a la segunda pregunta, conviene notar que el *merchant bank* constituye el típico ejemplo de banco especializado, y por ello, para ser competitivo, deberá basar su estrategia en aspectos tales como el desarrollo de su actividad en el ámbito internacional, la apuesta por la calidad como estrategia de diferenciación y el control de los costes.

12 Convendría distinguir, a estos efectos, dos períodos de tiempo diferentes: el primero —en el que estamos inmersos— correspondería al proceso de progresiva creación de una Europa integrada; el segundo —a más largo plazo— se referiría a la culminación de este proceso en sus estadios más avanzados (la plena realización del mercado único, la unión monetaria, la unidad política de Europa).

En el primer período, se está produciendo una creciente apertura de los mercados por sucesivas caídas de todo tipo de barreras económico-financieras. En estos casos, cuando los mercados se abren, se van registrando importantes movimientos de concentración empresarial, que van desde las alianzas-acuerdos hasta las fusiones-adquisiciones. En el ámbito financiero, las primeras se están realizando, por ahora y principalmente, entre entidades de diversos países, mientras que las segundas se están produciendo, preferentemente, entre las instituciones de un mismo país. Conviene notar, sin embargo, que las alianzas internacionales no tienen el mismo efecto sobre la competencia que los acuerdos de fusión-adquisición, ya que aquéllas no suelen dar origen, en general, a actividades operativas ambiciosas y, por consiguiente, no resultan especialmente agresivas en términos de competencia.

En el segundo período —en la medida en que se afiance la homogeneización de las legislaciones financieras, se rompan definitivamente la barreras entre los países europeos y se cree la moneda única—, el concepto de «banco europeo» contará con mayores posibilidades de hacerse realidad. En esa época, las fusiones entre entidades de diversos países irán pasando a primer plano, y la banca española, como la de cualquier otro país, tendrá su papel de protagonista en el proceso, con sus con-

siguientes posibilidades de competir en igualdad de condiciones.

13 Existen dos aspectos que delimitan la relación banca-industria: la armonización europea de la regulación bancaria, y la competencia entre bancos y otros intermediarios dentro del sistema financiero.

La legislación europea define la actuación de la banca mediante el modelo de banca universal, ya que el marco legal comunitario necesita, en aras de la homogeneización, ofrecer un concepto amplio de la actividad bancaria. Es decir, los bancos podrán ofrecer todo tipo de productos y servicios, e incluso podrán tener participaciones de capital en empresas financieras y no financieras (industriales o comerciales), hasta los límites permitidos, en función de sus recursos propios.

Ello supone reconocer el modelo ya existente en España, Alemania y Holanda frente al modelo de banca predominante en otros países, por el que se limitan las actividades de los bancos dentro del sistema financiero, e incluso las actuaciones de diferentes clases de bancos. En este sentido, en la nueva realidad europea, las relaciones entre los bancos y las empresas podrán ser de carácter global, y los bancos serán capaces de satisfacer todo tipo de necesidades empresariales.

El modelo descrito presenta, a mi juicio, importantes ventajas, al permitir a los bancos utilizar sus inversiones en red, tecnología y recursos humanos en una mayor gama de productos y actividades, y ser, por tanto, más eficientes y competitivos. Además, posibilita el mantenimiento de relaciones de carácter global de los bancos con los clientes empresariales, con lo que se reducen los costes para ambas entidades.

Sin embargo, desde el punto de vista de la competencia dentro del sistema, el desarrollo de los mercados financieros —de capitales y monetario— ha permitido a las empresas satisfacer algunas de sus necesidades de financiación fuera del circuito bancario, ahorrando así parte de los costes inherentes al proceso de intermediación bancaria, derivados, en buena medida, de la necesaria existencia de coeficientes que aseguren la liquidez y solvencia de la banca.

Para hacer frente a este proceso de desintermediación, la banca puede actuar explotando sus conocimientos tanto del riesgo crediticio de las empresas como de los riesgos de los propios mercados financieros. Téngase en cuenta que la existencia de esta doble información constituye el fundamento básico de la intermediación financiera. Por ello, el proceso de desintermediación discrimina en mayor medida en contra de los bancos con escasa capacidad de información.

En este sentido, si la banca participa en las empresas, puede mejorar su conocimiento de estas últimas y dotar de mayor estabilidad a las relaciones financieras entre ambas entidades.

“La expansión internacional no es peligrosa, lo que sería gravemente peligroso para la banca española es no realizarla”

14 Efectivamente —y de ello he hablado en repetidas ocasiones— la formación profesional es un elemento clave en cualquier empresa. Es evidente que la competitividad sólo se logra con el desarrollo de ventajas competitivas y, en este sentido, un personal especializado o «formado» puede ser una de dichas ventajas.

Las características de una formación adecuada pueden contemplarse desde el punto de vista de las necesidades de la empresa y desde el punto de vista de los intereses de las personas.

Desde la óptica empresarial, parece conveniente plantear el sistema formativo con sentido de la anticipación; es decir, que las personas se encuentren preparadas antes de que se produzcan las necesidades, cuestión de especial importancia en un sector como el financiero, con cambios rápidos y profundos. Además, sería necesario que la formación de las personas estuviera al servicio de la estrategia de la institución. Por último, no conviene olvidar la importancia de la especialización del personal, ya que, por ejemplo, la implantación de cursos excesivamente generalistas puede resultar, a veces, una ineficaz utilización de recursos.

En relación con los intereses de las personas, convendría que la formación estuviera vinculada a las diferentes carreras profesionales de la plantilla. No se trata de ligar automáticamente formación y promoción, sino de que exista en la organización un esquema claro y conocido del desarrollo profesional posible, y de las exigencias de conocimientos y aptitudes necesarios para ir cubriendo las etapas previstas.

15 No cabe duda de que tanto los bancos especializados como los bancos universales presentan ventajas e inconvenientes en un entorno competitivo. Las ventajas de los bancos especializados se derivan de las posibilidades de diferenciación en calidad y eficiencia que ofrece el mercado. Para ello, la banca especializada debe generar capacidades de distinguirse frente al resto de los competidores en alguno de los siguientes aspectos: creación y distribución de ciertos productos, atención a segmentos de clientes con necesidades específicas o realización de ciertos procesos.

En este sentido, las entidades financieras que fundamenten su estrategia en la especialización tienen posibilidades de competir frente a los grandes bancos universales, siempre que consigan que el mercado perciba, de manera positiva y diferenciada, la relación calidad-coste de sus servicios. Además de esto, deben ser capaces de disponer de una masa crítica mínima para desarrollar su actividad, mantener la presencia geográfica necesaria, tanto nacional como internacional, y, por último, operar con una estructura de costes eficiente para hacer frente tanto a las innovaciones y cambios del mercado como a la competencia de los grandes bancos universales.

Por su parte, los bancos universales presentan ventajas para competir con los bancos especializados derivadas de su amplia base de clientes, de sus

extensas redes de distribución, susceptibles de comercializar una amplia gama de productos, y, finalmente, de su mayor poder económico e imagen de marca.

Además, los bancos universales pueden participar de las ventajas de la banca especializada mediante la asignación de parte de sus recursos a diferentes productos, segmentos o procesos y la estructuración en unidades de gestión autónomas. Esta forma organizativa, llevada a su límite, constituiría lo que se denomina actualmente «banca federada». No obstante, existen diversos grados en este tipo de estructura organizativa, y cada entidad buscará lo más adecuado a su estrategia.

16 No parece ocioso recordar que la economía se desenvuelve, a lo largo del tiempo, a través de procesos cíclicos, y que una de las funciones del sistema bancario consiste en absorber los riesgos derivados del ciclo económico para amortiguar sus efectos sobre el conjunto del sistema. A nadie debe sorprender, por tanto, que la banca cumpla su papel acumulando rentabilidad y solvencia en los años de expansión y reduciendo sus beneficios en los períodos de desaceleración, con el fin de evitar que los quebrantos empresariales tengan efectos acumulativos y en cadena sobre la economía en su conjunto.

Es cierto que el cambio de ciclo económico que comenzó a mediados de 1989 ha ido agudizándose posteriormente, y ha dejado sentir sus efectos sobre la morosidad en la banca de manera creciente, particularmente en los meses transcurridos del presente año. Por ello, la banca, de acuerdo con su función y con la normativa reguladora, está incrementando significativamente sus fondos de provisión para insolvencias con cargo a los resultados del ejercicio.

Conviene, sin embargo, poner de relieve dos tipos de factores que desdramatizan este acontecimiento. El primero es que los niveles actuales de morosidad de la banca española no son tan elevados como los correspondientes a anteriores períodos de crisis. El segundo, y quizá más importante, hace referencia al hecho de que, en términos de comparación internacional, la banca española se sitúa —de acuerdo con sus *ratios* de morosidad— muy por debajo de los niveles de los países más desarrollados.

"Irresponsablemente, nos dedicamos a primar al máximo el dinero a la vista, en lugar del dinero a mayor plazo"



Guillermo de la Dehesa Romero
Consejero Delegado del Banco Pastor

Guillermo de la Dehesa es una de las mentes más claras dentro de lo que va a ser el sistema financiero español de los próximos años. Su profundo conocimiento de la economía, tanto en el terreno teórico como en el práctico, le otorga una ventaja fundamental. Como responsable ejecutivo del Banco Pastor, tiene clara la estrategia a seguir: apuesta por la calidad y la rentabilidad.

Ha pasado por todas las escalas administrativas, ha ocupado cargos en el Ministerio de Comercio y en el de Industria, ha sido Secretario de Estado de Economía con Carlos Solchaga, ha escrito y ha colaborado con un gran número de instituciones nacionales y extranjeras. Se puede decir que tiene una experiencia única.

Tal vez desde este conocimiento profundo de la realidad, y desde el hecho de que su cargo no condiciona en exceso sus opiniones, sus puntos de vista adquieren una enorme importancia, y es uno de los que se permite la crítica al sistema financiero español cuando, al hablar de las «supercuentas», afirma: «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».

1 Si, tanto en cajas como en bancos. El aumento de la competencia va a actuar de forma darwiniana a medio plazo. Aunque se dice que no existen economías de escala en las entidades financieras, y sólo se han podido probar en el nivel de planta de distribución (oficina), el hecho es que, en realidad, existen también en los servicios centrales tanto en los gastos de *marketing* y publicidad como en los costes de sistemas de información y gestión. Por todo ello, son previsibles nuevas adquisiciones y fusiones en el futuro, tanto nacionales como trasnacionales.

2 Todas las «guerras» dejan algunos cadáveres, pero sobre todo muchos heridos; en nuestro caso, la herida ha sido leve, ya que, de un lado, estamos más pegados al terreno y al cliente que otras entidades financieras y, de otro, no hemos contraatacado con todas nuestras armas como han hecho otras instituciones, que han intentado reconquistar abiertamente el terreno cuando el primer ocupante ya había cavado las trincheras y se había hecho fuerte, por lo que se han visto obligadas a hacer un esfuerzo muy superior al que exigía el tamaño del terreno perdido, lo que las ha dejado maltrechas, ya que han tenido que llevar sus fuerzas de retaguardia a primera línea.

3 Ahora, con los fondos de inversión, lo que se está consiguiendo es que, por un lado, se reduzca la oferta de fondos prestables de la economía, ya que, al haber un ahorro privado estable, habrá un fuerte trasvase de pasivos que son susceptibles de ser prestados (cuentas corrientes, de ahorro y de plazo) hacia financiación del Estado, ya que la mayor parte de los fondos tiene que estar invertido en deuda del Tesoro. Esto puede llevar, a la larga, a un *credit crunch*. Por otro lado, el margen de los bancos se reduce drásticamente, ya que con el pasivo tradicional el margen medio era de cuatro puntos y con los fondos de inversión de solamente un punto. A cambio de ello, eso sí, se reduce o elimina el riesgo. 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 todos nuestros pasivos hacia cuentas a la vista, mientras que nuestros activos son demandados cada vez a mayor plazo. Con ello, el riesgo de transformación o de plazo aumenta desproporcionadamente; la única salida (que es la que está ocurriendo) es que al final tanto nuestros pasivos como nuestros activos terminen siendo indicados con el interbancario a tres meses para evitar dicho riesgo.

4 Hoy está ocurriendo al revés. La solvencia viene impuesta institucionalmente, mediante *ratios* capital/activo, por las directivas del BIS de Basilea o las directivas comunitarias. Para conseguir esos mínimos establecidos, muchos bancos están teniendo que reducir sus balances, al no tener fácil la captación de nuevo capital; especialmente dada la situación de las bolsas internacionales. Al aumentar el capital sobre los activos, o reducir los activos sobre el capital, lo que ocurre es que la

"No se debe salir al exterior sin lograr antes una cuota mínima crítica del mercado interno"

rentabilidad del capital disminuye, y los inversores en Bolsa tienden a ser más reacios a invertir en bancos.

5 Las fusiones son siempre peores, en términos de eficiencia, que las adquisiciones. Lo que ocurre es que, al tener las plusvalías generadas un trato fiscal favorable, pueden aumentar los recursos propios vía reservas; eso las hace, sobre el papel, más solventes. En cuanto a la diversificación de riesgos, es clara, ya que viene derivada matemáticamente de la ciencia matemática actuarial.

6 Tener una mayor cuota de mercado significa tener mayor poder sobre la clientela y, por tanto, una mayor defensa ante el incremento de la competencia.

7 En principio, estoy de acuerdo. No se debe salir al exterior sin lograr antes una cuota mínima crítica de mercado interno. Ahora bien, se pueden hacer cosas en el exterior selectivamente, bien en países de un desarrollo financiero inferior o similar al nuestro, bien en productos que conozcamos bien y que hayan tenido éxito en nuestro mercado. Salir fuera es costoso. Aunque va a existir un mercado único financiero técnicamente, la cultura, idiomas y gustos de la clientela no son iguales, y hay que saberse adaptar a ellos.

8 Es indudable que, en principio, existe un exceso de personal y de sucursales en nuestro país, y que hay que ir reduciendo porque, entre otras cosas, el estrechamiento de márgenes lo va a imponer. En cuanto a las sucursales, lo que no queda aún muy claro es cuál va a ser el futuro de las estructuras de distribución en la banca. Si va a tender hacia los hipermercados, como en los bienes de consumo, o a las *boutiques*, como en los bienes de lujo. En principio, parecen existir economías de escala en el nivel de sucursal, lo que implicaría que deberíamos tener, como los otros países de Europa, menos sucursales y más grandes. Esta tendencia viene reforzada por la acumulación de población en las ciudades, lo que reduce la dispersión y concentra las unidades de distribución. Ahora bien, por otro lado, las tecnologías de la información y la telemática están permitiendo acercarse mucho más al cliente, atendiéndole a través de pequeñas unidades donde el autoservicio va, poco a poco, predominando, lo que implicaría unidades más pequeñas con mínimo personal y muy cerca de los clientes. Finalmente, a largo plazo, podríamos llegar a un desarrollo tecnológico que llevaría al «banco en casa», lo que supondría la desaparición de la gran mayoría de las sucursales. En cuanto al personal, en cualquiera de los supuestos su reducción es inevitable si es que queremos mejorar nuestros ratios de productividad por empleado.

9 En condiciones normales, no debería tener ningún efecto decisivo, salvo que la Administración le diese un trato privilegiado de partida que la pusiese en mejor situación de competir que el resto de la banca. La experiencia demuestra, sin embargo, que a lo largo del tiempo los gobiernos

suelen hacer lo contrario; es decir, imponer a la banca pública tareas u operaciones que el sistema financiero no quiere asumir, y que suelen representar una carga para ella.

10 La rentabilidad va a ser un aspecto clave en el futuro, porque va a permitir a los bancos más rentables conseguir más fácilmente recursos propios en las bolsas y mercados de capitales, y ser más agresivos, desplazando a otros competidores. La calidad va a ser muy importante también, ya que va a diferenciar a los bancos que tengan mejores sistemas tecnológicos y de información (calidad objetiva) y mejor servicio personalizado al cliente (calidad subjetiva) de los demás, proporcionándoles una mayor cuota de mercado.

11 La desintermediación rampante favorece claramente, a largo plazo, a los «*merchant*» (Reino Unido) o *investment* (Estados Unidos) *banks*, pero siempre tendrá que haber alguien que preste a las pequeñas empresas y a los particulares, que no podrán tener acceso directo a los mercados de capital y que también necesitan ser acreedores para poder desarrollarse.

12 No conozco ningún sitio donde se haya llevado a cabo esa estrategia, y tampoco conozco ningún caso en el que las *joint-ventures* paritarias bancarias hayan funcionado satisfactoriamente. Por regla general, la banca extranjera que quiera competir, bien en la banca al por mayor (más fácil) o al por menor (más difícil), lo hará por su cuenta, comprando bancos españoles o en *joint-ventures* en los que domine totalmente.

13 Como principio general, se puede decir que, por razones históricas, en España la banca ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de la industria en la postguerra. Ahora bien, hoy, en las relaciones banca-industria, hay otras causas. Unas veces, la banca toma posiciones en la industria por motivos puramente defensivos, cual es el caso de la banca y las eléctricas. Estas representan un sector muy endeudado, pero muy estable y bastante seguro, sobre el que algunos bancos piensan que no es conveniente que ceda su amplio negocio a otros bancos competidores, nacionales o extranjeros. Otras veces, la banca se ha quedado involuntariamente con industrias que atravesaban dificultades, capitalizando sus créditos, como ha ocurrido a menudo en las dos crisis energéticas. Por último, hay casos, los menos, en los que hay una verdadera tradición y estrategia industriales. Sin embargo, la Segunda Directiva de Banca de la CEE va a hacer muy difícil, a largo plazo, que nuestros bancos tengan participaciones industriales importantes.

De cara al futuro, los bancos pueden aún tener un papel como dinamizadores del tejido industrial, creando sociedades de capital riesgo o capital de desarrollo para aportar fondos propios a empresas que empiezan y no tienen acceso directo a los mercados de capitales, o a empresas de gran tradición y carácter familiar que no se encuentran en dispo-

"Es indudable que, en un principio, existe un exceso de personal y de sucursales en nuestro país"

“No está muy claro si las sucursales tienden a hacerse supermercados o boutiques financieras”

“La rentabilidad va a ser la clave en el futuro, porque es lo que va a permitir conseguir más fácilmente recursos propios”

sición de «dar el salto» necesario para competir en mercados más amplios, como el mercado único.

14 La formación es la clave de todo negocio de servicios, y más aún en un negocio tan cambiante como es la banca. Creo que la formación debería ser permanente, y la forma ideal sería que los directores se formasen permanentemente con cursos fuera de la banca y luego fueran capaces de transmitir ellos mismos hacia abajo, a sus subdirectores, y éstos hacia abajo a los escalones siguientes, hasta llegar a toda la red. Digo esto porque la mejor formación es la que se transmite por los propios empleados. Ahora bien, esto es muy difícil en el quehacer diario, especialmente si es una organización grande, por lo que el sistema alternativo más adecuado es la formación continua en centros de formación, internos o externos, donde las personas de distintas zonas del banco convivan unos días, se conozcan más entre ellos e intercambien experiencias mientras se forman.

15 Todo depende de la estrategia que cada banco siga. No hay, en principio, nada probado sobre la ventaja clara de la especialización sobre la universalización. Lo mejor es tener la posibilidad de hacerlo todo y luego saber elegir qué se hace y dónde. El modelo de banco universal es perfectamente competitivo en Alemania y Suiza, y eso no ha sido óbice para que también coexistan otros bancos especializados en crédito al consumo, o en crédito hipotecario, o en *private banking*, también altamente competitivos. Lo que está claro es que, de cara al futuro, no se va a poder ser universal en todos los submercados del mercado único, y que habrá que especializarse bien por regiones o por productos.

La banca federada es un concepto de laboratorio, bastante nuevo, que aún no tiene la suficiente experiencia acumulada para determinar si es la mejor fórmula organizativa. En mi opinión, se puede actuar como una banca federada sin tener que crear unidades jurídicamente separadas y con distintos nombres, que sólo crean confusión en el cliente.

16 El ciclo de la morosidad es un fiel reflejo (o, en algunos casos, avance) del ciclo económico. Creo que todo banquero prudente debe aplicar a rajatabla las normas sobre dotación de los fondos de insolvencia, por muy duras que sean. Es la única manera de imponer disciplina entre los que autorizan el riesgo, evitando así que sean excesivamente «alegres». La alegría de hoy suele ser morosidad del mañana. Muchas veces, el ciclo de la morosidad va mucho más allá de lo que debería, en relación con el económico, porque la concesión de créditos no se lleva con el rigor necesario.

"No hemos entrado en la 'guerra del pasivo' y tampoco lo vamos a hacer en la guerra de los fondos"



Javier Valls Taberner
Presidente del Banco Popular

En realidad no es uno, sino que son dos los presidentes del Banco Popular: Javier y Luis, los hermanos Valls Taberner. Desde hace más de 34 años, ellos están al frente de este banco. Luis es el líder, tiene 64 años; catalán y pragmático, entró en el Popular en 1956, un año después fue nombrado Vicepresidente y en 1972 le nombraron Presidente. Entre unas y otras cosas, lleva 34 años mandando en el Banco, al que convirtió en uno de los «siete grandes» bancos españoles. Cuando se inició el proceso de las fusiones, se opuso a ellas, optando por convertir el suyo en un banco regional, pero muy rentable.

Javier Valls tiene 61 años y lleva en el Popular más de 28. Como su hermano, es Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona. Habla con fluidez cinco idiomas —lo que le llevó a ocuparse durante mucho tiempo de la «política exterior» del banco— y disfruta jugando al golf, practicando el esquí y la vela, mientras que a Luis le gusta jugar al squash y, sobre todo, leer a Maquiavelo.

1 Los cambios más grandes 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; la entrada de la banca extranjera ese mismo año, y el proceso de refluotamiento de los bancos en crisis, y culminaron 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 y la fusión del Central y el Hispano.

Los cambios se han producido con una gran celeridad, y han sido muy profundos. Quizá pueda esperarse todavía una fusión más entre grandes bancos privados y, desde luego, que se complete el proceso de liberalización del sector financiero con algunos retoques de la normativa legal.

2 El Banco Popular no entró en la «guerra del pasivo». Para defendernos, no recurrimos a la oferta indiscriminada de productos estandarizados; sustituimos la batalla en campo abierto por la negociación individualizada con los clientes en función de los servicios globales que les prestamos, y nos ha ido muy bien.

Tampoco vamos a entrar en la guerra de los fondos, aunque disponemos desde hace tiempo de fondos de inversión —los «eurovalores»— con las mismas ventajas fiscales que los que ahora se anuncian con tanta profusión. Seguimos la misma filosofía y esperamos los mismos buenos resultados.

Lo malo de las guerras es siempre el coste, que acabarán pagando los propios bancos, sus accionistas y, en un supuesto extremo, todo el sector a través del Fondo de Garantía de Depósitos.

3 Toda innovación entraña nuevos riesgos. Esto no es malo en abstracto, pero puede ser peligroso si no se controlan. En el caso de la llamada ingeniería financiera, los riesgos más difíciles de controlar son los que se asumen «fuera de balance». Por eso, son los que más preocupan en los países financieramente más desarrollados.

4 En general, los coeficientes de solvencia de los bancos españoles superan a los de otros bancos europeos. En estas circunstancias, puede ser perfectamente correcto que se sacrifique una parte del «exceso» de solvencia en aras de un mayor tamaño. Lo incorrecto sería llegar al extremo de poner en peligro la solvencia por un afán desmedido de crecimiento, como les sucedió a algunos de los bancos que entraron en crisis a finales de los años setenta.

En el Banco Popular, en particular, siempre hemos supeditado el tamaño a la rentabilidad y, como consecuencia, al mantenimiento del nivel de solvencia.

5 Es evidente que las fusiones originan un incremento de los recursos propios. Por el contrario, el mayor tamaño no es condición necesaria ni suficiente para la diversificación del riesgo ni

"Lo malo de las 'guerras' es siempre el coste para los propios bancos, sus accionistas y, en un supuesto extremo, todo el sector"

para la solvencia. Estos aspectos dependen fuertemente de los criterios de gestión, pero no del tamaño.

Las fusiones pueden hacer más fácil a los gestores la aplicación de criterios que eviten la concentración excesiva de los riesgos y refuerzan la solvencia, pero tanto en una institución grande como en otra pequeña, el lograrlo es un problema de gestión, no de tamaño.

6 Ser líder es siempre una ventaja competitiva. Y eso pasa en todos los órdenes de la vida: en el política, en la sociedad, en el deporte, en los negocios. No cabe duda de que, de entrada, el liderato suele ser un foco de atracción, y de ahí deriva la ventaja. Tampoco cabe duda de que existen otros atractivos que nada tienen que ver con que se sea o no el líder. En una relación continuada, acaban por prevalecer esos otros atractivos, que, desde luego, pueden darse también en el líder.

7 La expansión exterior no tiene por qué ser extremadamente peligrosa. Lo sería si se hiciera mal, pero bajo este supuesto también sería extremadamente peligroso, por ejemplo, dar créditos.

Pienso que los bancos españoles han medido muy bien los riesgos de su expansión exterior, y si han decidido hacerla, es porque para ellos es conveniente. En éste, como en otros muchos aspectos del negocio bancario, no existen recetas universales, y dos políticas divergentes pueden ser igualmente acertadas. Por otro lado, como es bueno escarmentar en cabeza ajena, estoy seguro que evitarán caer en los mismos errores que cometieron algunos de los grandes bancos mundiales.

8 No sé si la palabra reconversión es la más apropiada, por las connotaciones que ha adquirido con la reconversión industrial.

Desde hace años, la banca viene afrontando un proceso de adaptación de sus plantillas a las necesidades reales de personal, pero lo ha venido haciendo paulatinamente y de forma no traumática.

En cuanto a las redes de sucursales, todos los bancos cerramos anualmente unas cuantas, aunque también seguimos abriendo otras. Hay que tener en cuenta que todas las encuestas ponen de relieve que uno de los factores que determinan la elección de un banco es la cercanía al domicilio del cliente, y que una de las barreras defensivas más fuertes de los bancos españoles ante los extranjeros, y ante otros competidores no bancarios, es precisamente la amplitud de sus redes de sucursales. Por ello, no cabe esperar a corto plazo una reducción drástica del número de sucursales, salvo en los bancos fusionados.

Es evidente que el problema más agudo de adecuación de plantillas y de redes de sucursales lo tienen estos bancos. Ya no es un problema de sobredimensión, sino de duplicación inútil. Pero, aun en estos casos, la necesaria adaptación no va a producir los traumas sociales que acarreó la re-

conversión industrial. Las situaciones de partida son muy distintas, afortunadamente.

9 En los últimos años, el sector público ha estado ya presente en el mercado bancario, compitiendo con las entidades privadas. La Caja Postal y el Banco Exterior tienen una significativa cuota de mercado, y siguen una agresiva política de *marketing* para aumentarla.

Por tanto, la competencia del sector público no es un hecho nuevo. La creación del *holding* de bancos públicos supondrá, sin duda, una potenciación de esa competencia, pero a los bancos privados no nos viene mal el estímulo de la competencia, como ya se puso de relieve en los últimos años de la década de los setenta y primeros de la de los ochenta con la entrada de la banca extranjera. Estamos acostumbrados a competir. Naturalmente, doy por sentado que estos bancos no van a gozar de ventajas competitivas, por el hecho de ser públicos, que hagan desigual la lucha por el mercado.

10 El reto de la rentabilidad y la calidad ha existido siempre, y es común para todos los bancos. El reto del tamaño lo han tenido aquellos que han seguido la estrategia del crecimiento como vía para lograr el objetivo común de rentabilidad y calidad, pero otros no hemos sentido ese reto por haber elegido otras opciones estratégicas con la misma meta.

Una vez más, las distintas actitudes para afrontar un reto común ponen de relieve que los bancos somos diferentes. Pero, aún siendo diferentes, la rentabilidad y la calidad son temas decisivos del futuro y del presente para todos.

11 La diversificación del sector financiero es ya patente en nuestro país, y no cabe duda de que se acentuará en los próximos años. En todos los países desarrollados, los bancos han ampliado notablemente la gama tradicional de productos y servicios bancarios como respuesta al reto de la desintermediación, y el nuestro no va a ser una excepción.

Previsiblemente, esta diversificación va a seguir cuatro líneas fundamentales, ya iniciadas:

La innovación en la captación de recursos y en sus empleos, buscando nuevas formas de ahorro y de crédito, y la financiación de proyectos con aportación de capital riesgo.

Desplazamiento progresivo hacia la intermediación financiera no típicamente bancaria: fondos, cuentas integradas de gestión de patrimonios, aseguramiento de emisiones de títulos, colocación de papel comercial, intercambio entre clientes de tipos de intereses fijos y variables, etcétera.

Desarrollo de la banca electrónica, con el concurso de alta tecnología informática y de telecomunicaciones.

Prestación de servicios no estrictamente bancarios: asesoramiento de inversiones, en materia fiscal, en fusiones y adquisiciones, en informatización de pequeñas empresas y despachos profesionales; fa-

"Toda innovación entraña nuevo riesgo, pero los más difíciles de controlar son los que se asumen fuera de balance"

"El problema más agudo de la banca es la adecuación de plantillas y de sus redes de sucursales"

cilitación de contactos de negocios; venta de seguros, de *software* especializado, etcétera.

Es obvio señalar que en el desarrollo de algunas de las líneas de diversificación del sector financiero, los *merchant banks* han de jugar un papel importante.

12 Yo no hablaría de peligro, sino de un hecho con el que hay que contar. Está claro que ésta es una de las vías de penetración de los grandes grupos financieros internacionales en nuestro mercado nacional.

13 No me gusta utilizar aquí el verbo deber. Para nosotros, que hemos optado por ser un banco comercial puro, y no tener una cartera de valores industriales, las relaciones con el sector industrial son puramente comerciales: financiamos a las empresas sin participar en su gestión y sin que nos ligen a ellas relaciones de posesión. Para otros, la gestión de empresas industriales integradas en su grupo constituye una parte muy importante de su negocio.

La existencia de ambos enfoques, igualmente válidos, es un hecho cierto, y me atrevo a decir que fructífero.

14 En primer lugar, la profesionalidad, y en este término englobo no sólo el conocimiento del oficio, sino también otras cualidades personales que exige la profesión, como la seriedad, la lealtad, la discreción y la honradez. Luego, que sepan intuir el riesgo, que posean dotes comerciales, que estén dispuestos a la rotación, que es la mejor escuela de formación en banca. En los tiempos actuales, es conveniente también que puedan manejarse en inglés y tengan conocimientos de informática.

15 Es indudable que la especialización en un segmento concreto del mercado supone una gran ventaja competitiva dentro de ese segmento, y esa ventaja es tanto más grande cuanto más y mejor limitada esté la fracción del mercado. Hay quien, en tono de humor, define al especialista como aquél que sabe cada vez más de cada vez menos. El que sabe mucho de algo limitado tiene todas las ventajas para dominar dentro de sus límites.

A mi modo de ver, para que un banco grande pueda competir con los especialistas, necesita contar en su organización con células especializadas en los segmentos que le interese que gestionen esas parcelas del negocio sirviéndose del resto de la organización. Con esto, un banco grande puede también saber cada vez más de estos segmentos, aventajando al especialista puro en que puede contar con otros saberes más amplios y con medios abundantes aportados por su organización. Yo no llamaría a esta forma de organizarse «banca federada».

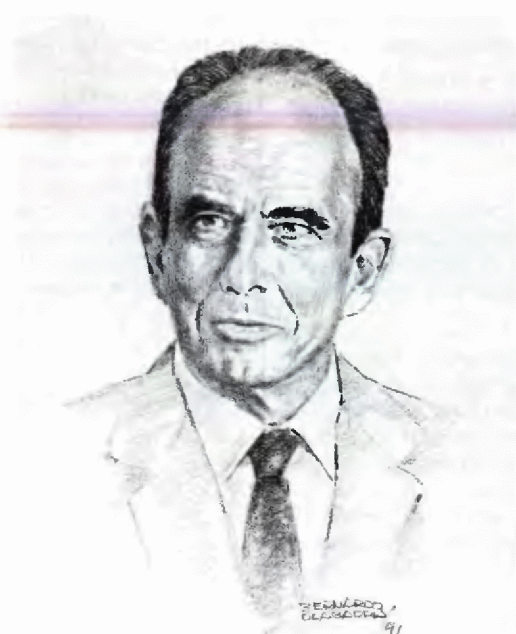
16 El Banco de España obliga a las entidades bancarias a dotar provisiones que cubran ciertos porcentajes de los saldos de deudores mo-

rosos o de dudoso cobro. Con esta obligación, todos los bancos tienen que incrementar sus fondos para insolvencias en épocas bajas del ciclo económico o de desaceleración, porque aumentan los impagados.

Algunos bancos vamos más allá de la prudente obligación impuesta por el Banco de España, y tenemos dotados también fondos genéricos no adscritos a ninguna finalidad concreta, en previsión de cualquier tipo de contingencias, para asegurar con más fuerza la sanidad de nuestros activos.

"Siempre hemos supeditado el tamaño a la rentabilidad para mantener un fuerte nivel de solvencia"

"No descarto que se sigan produciendo fusiones tanto de bancos como de cajas de ahorros"



Emilio Botín Sanz de Sautuola
Presidente del Banco Santander

Emilio Botín ha sido el banquero español que en los últimos años ha tomado la iniciativa. Primero fueron las «supercuentas», luego lanzó los créditos hipotecarios, para terminar con los fondos de inversión. Desde que heredó la Presidencia de su padre, ha demostrado que es capaz de hacer del Santander un banco ágil, rentable y competitivo. Desde noviembre de 1986, cuando llegó a la Presidencia, siempre ha estado en todas las «quinielas» de fusiones, aunque él siempre ha descartado esta posibilidad. Como se dice en el sector, «Botín no se fusiona, absorbe».

Emilio Botín nació para ser banquero. Heredó la vocación de su padre, «don Emilio», que sin lugar a dudas ha sido el «gran caballero de la banca española». Está preparando ya la cuarta generación, y sus hijos Ana Patricia y Emilio ocupan un cargo en el Consejo de Administración. Los Botín no son unos banqueros al uso. Ellos son los dueños de gran parte del capital del Santander. No en vano son, junto a los March, la primera fortuna del país.

Emilio Botín ha demostrado que es tan buen banquero como su padre.

1 En mi opinión, el sistema financiero español ha experimentado, en la última década, cambios de una profundidad no fácilmente repetible. Sin embargo, algunas tendencias, como la diferenciación de la estrategia y de la personalidad de las entidades financieras, permanecerán, o incluso se acentuarán. Se va a hablar más de bancos concretos que de banca en general, ya que la referencia indiscriminada a un sector dará paso al análisis o juicios sobre entidades concretas. Por otro lado, no descarto que se sigan produciendo fusiones, tanto de bancos como de cajas de ahorros.

2 En España, estamos empleando un lenguaje militar para referirnos a lo que, en realidad, es un fenómeno de pura competencia en el mercado. Cuando el Grupo Santander, hace más de dos años, lanzó al mercado la «supercuenta», no hizo más que ofrecer un producto atractivo para un mercado que lo demandaba. Hoy, con la perspectiva que da el tiempo transcurrido, estamos muy satisfechos con los resultados alcanzados. Hemos ampliado considerablemente nuestra base de clientes y nuestra cuota de mercado como consecuencia de nuestra campaña en este producto. Además hemos mantenido la alta rentabilidad del Grupo. La competencia en los fondos de inversión o en el crédito hipotecario responde también a esta nueva actitud de las entidades financieras, mucho más abierta y competitiva. 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. Ahora bien, los efectos sobre la cuenta de resultados de entidades concretas dependerán, en éste como en otros muchos casos, de su capacidad de gestión.

3 Efectivamente, la innovación financiera está cambiando la naturaleza de algunos de los riesgos que experimentan las entidades. La utilización de productos fuera de balance (*swaps*, opciones, futuros), aunque ayuda a controlar los riesgos de interés, puede añadir otros de contrapartida o de mercado que, hasta ahora, tenían poca repercusión en las entidades financieras españolas por lo escaso de su utilización. Productos de activo relativamente nuevos en nuestro país, como el *factoring* o el *confirming*, también obligan a estar atentos a mecanismos distintos de formalización y a riesgos de naturaleza algo diferente.

4 No me parece de ninguna manera correcto. La solvencia es un principio básico de cualquier entidad financiera, y no debe ser sacrificado por nada. Es más, en la situación actual del mundo, la alta capitalización vuelve a recobrar un papel decisivo. No otra es la lectura de las normativas que, partiendo del BIS, son exigibles en los principales países.

5 La diversificación de los riesgos, el incremento de los recursos propios y la solvencia son la consecuencia de una gestión acertada, más que el producto mecánico de una fusión. Dicho de

"Estamos muy satisfechos con los resultados alcanzados con la llamada guerra del pasivo"

otra forma, una fusión no es ni condición necesaria ni suficiente para alcanzar estos objetivos.

6 El liderazgo se puede medir de formas muy distintas. Para mí, el tamaño, por ejemplo, no es la forma más acertada de definir el liderazgo, que es, más bien, iniciativa, rapidez para reaccionar, flexibilidad o innovación. Estas sí que parecen características de una entidad líder y, naturalmente, tienen una gran importancia estratégica.

7 No me parece, desde luego, un acierto la expansión internacional indiscriminada o a cualquier precio. Esta política no es adecuada ni en la actividad interna ni en la internacional. Sin embargo, sería un gran error identificar prudencia con un movimiento reflejo de involución hacia el interior. Los mercados internacionales pueden ofrecer oportunidades de negocio interesantes, y son una excelente base para la diversificación del negocio. Dar la espalda a estas oportunidades o desconocer, por ejemplo, la existencia de un mercado único europeo o de un mercado iberoamericano no me parece una visión correcta.

8 Yo no generalizaría. En el sistema financiero español hay entidades de diverso tipo, unas más necesitadas que otras de reconversión. Pueden presentarse, ciertamente, *ratios* comparativos que apuntan a determinados excesos de oficinas bancarias dentro de España, y creo que los bancos deben plantearse el cierre de oficinas allí donde no se justifiquen.

9 Nada más anunciarse la constitución de la Corporación Bancaria de España di mi impresión positiva y favorable sobre esta iniciativa, siempre que sea una competencia leal y no privilegiada, opinión que reitero ahora.

10 La rentabilidad debe ser siempre un requisito básico de cualquier empresa y, muy particularmente, de una entidad financiera. No creo aquí necesario un cambio de énfasis. La calidad sí me parece que es algo que, en el pasado, no se ha medido suficientemente, y es algo a lo que habrá que prestar una atención muy especial.

11 Yo creo en un modelo de banca universal, con un gran grupo diversificado capaz de actuar en distintos productos y mercados. La actividad de *merchant banking*, o de banca de negocios, es una de estas áreas de especialización que caben dentro de un grupo financiero. Nosotros lo hemos demostrado así a través del Santander de Negocios, primer *merchant bank* constituido por un gran banco español. Naturalmente, para ello se necesitan niveles de profesionalidad, solvencia y prestigio muy elevados si se quiere competir con éxito con los *merchant* especializados.

12 La banca extranjera buscará, sin duda, en España la estrategia que mejor se acomode a sus intereses y a su visión del mercado financiero español. Una posibilidad es la que plantea la pregunta. No lo veo como un peligro, y además

no me parece la alternativa más probable. Por lo menos, no ha sido ensayada con éxito hasta el momento.

13 Este es un asunto muy debatido, sobre el que caben opiniones muy diversas. Aunque es perfectamente viable la coexistencia de una banca industrial con una banca comercial pura o de servicios, a mí me parece claramente preferible una distinción nítida entre banca e industria. Las participaciones industriales aumentan el riesgo en etapas de dificultad económica, y hacen difícil llevar a cabo una actuación independiente en los campos de *merchant banking* y de banca corporativa. Esta ha sido la actitud del Grupo Santander, que prefiere apoyar a la industria desde una perspectiva bancaria y de servicios.

14 La formación de su personal me parece un capítulo decisivo para el futuro de la banca. Como en toda empresa de servicios, los bancos dependemos para obtener el éxito de la capacidad de nuestro personal. La inversión en formación me parece algo decisivo, ante lo que no hay que regatear medios ni esfuerzos. Especialmente, cuando la rentabilidad y la calidad del servicio se tienen como principios básicos de actuación.

15 En mi opinión, ya lo he dicho al contestar a una pregunta anterior, la forma más eficaz, para una entidad financiera de una cierta dimensión, de competir en el mercado es a través de la oferta de servicios especializados dentro del paraguas de un grupo con vocación de banca universal. De esta forma, se combinan eficazmente las ventajas de la especialización —a través de entidades que actúen descentralizadamente con gran autonomía— con el respaldo de la solvencia, el nombre y el apoyo que ofrece un gran grupo financiero.

16 Para preservar la fortaleza del balance, lo que me parece indispensable, hay que tener muy bien dotadas las provisiones de todo tipo, entre ellas, muy en primer lugar, las destinadas a atender las insolvencias. La banca española, en su conjunto, está bien provisionada. Las normas del Banco de España han ayudado a que la banca, en nuestro país, esté en una buena situación. Esto no debe llevar a la complacencia, y por ello es conveniente, cuando la cuenta de resultados lo permite, dotar provisiones genéricas para hacer frente a giros inesperados de la coyuntura económica. Esto es lo que, en años pasados, ha hecho el Grupo Santander, y lo que nos proponemos hacer de nuevo en este ejercicio.

"Aunque los márgenes se han estrechado notablemente, aún podemos soportar una mayor competencia actuando sobre los costes y el cobro de comisiones"

"Sólo tienen futuro los bancos que acierten a comprender las necesidades de sus clientes"



José Ramón Álvarez Rendueles
Presidente del Banco Zaragozano

Desde que asumió la Presidencia del Banco Zaragozano, José Ramón Álvarez Rendueles ha demostrado que sabe hacer banca. Asumió las máximas responsabilidades del Zaragozano cuando éste se encontraba en una difícil situación, sin estrategia y con una falta de visión de futuro notable. En estos años, le ha convertido en uno de los bancos más saneados y con una clara visión de lo que quiere. Su apuesta es clarísima: mejorar la calidad, y para eso afirma que el camino no puede ser otro que una mejor preparación de su personal.

Fue Gobernador del Banco de España de 1978 a 1984; es decir, que tuvo que afrontar la mayor crisis financiera de Occidente desde el crack de 1929. Tal vez por esta razón, y por su profundo conocimiento de la realidad y la economía españolas, aparezca en la actualidad como uno de los hombres «clave» del futuro sistema financiero español. Es Doctor en Ciencias Económicas, con premio extraordinario, por la Universidad Complutense de Madrid, Licenciado en Derecho y Profesor Mercantil, Catedrático de Hacienda Pública y Economista del Estado en excedencia; fue Subsecretario de Economía en los años setenta y Jefe de Estudios del Plan de Desarrollo. Actualmente preside el Banco Zaragozano, Productos Pirelli, y Cofir, y es consejero de Conycon y de Portland Valderrivas.

1 Una de las características más significativas del sector financiero es su gran capacidad de adaptación al entorno. Indudablemente, en los próximos años, el proceso de realización del mercado único bancario y de integración monetaria europea van a implicar modificaciones adicionales en el entorno financiero español, las cuales, lógicamente, deberán encontrar sus respuestas en las instituciones financieras de nuestro país.

2 Evidentemente, en los últimos ejercicios se ha producido una intensificación de la competencia entre las distintas entidades crediticias que ha afectado a diversos productos de pasivo y de activo. Dicha competencia —que, por otro lado, era perfectamente previsible— ha conducido a un estrechamiento del margen financiero de las entidades bancarias. Para compensar esta reducción del margen financiero, se debe actuar sobre el margen ordinario, cobrando los servicios que los bancos prestan a los clientes, y sobre el margen bruto de explotación, tratando de contener los gastos operativos y aumentando la productividad de las entidades bancarias.

3 El riesgo es inherente a la actividad bancaria. Es lógico que factores como la creciente internacionalización de la actividad bancaria, la globalización de los mercados financieros, la realización de operaciones fuera de balance, etc., estén dando lugar a nuevas manifestaciones del factor riesgo. Para hacerles frente, se están diseñando nuevas fórmulas de supervisión que tienen en cuenta los balances consolidados a escala de grupo, así como las citadas operaciones fuera de balance, y que tienen una aplicación a escala internacional, como ocurre con los *ratos* de solvencia del Informe Cooke, del Comité de Basilea o el previsto por la directiva comunitaria sobre esta materia. Con independencia de la actividad de supervisión de las autoridades, la prudencia de los gestores de las entidades bancarias es la mejor garantía contra los riesgos inherentes a la actividad crediticia.

4 No debe existir una incompatibilidad entre solvencia y tamaño. Un banco puede aumentar su balance, pero debe mantener siempre una proporción mínima de recursos propios, debe diversificar sus inversiones y, lógicamente, debe velar por la calidad de su riesgo.

5 No resulta posible valorar los resultados de las fusiones bancarias en términos generales. Hay que ir caso por caso. Cabe que tras un proceso de fusión la entidad resultante sea más solvente y esté más capitalizada que los bancos fusionados, o cabe que ello no sea así. Depende de cómo se lleve a cabo el proceso de fusión.

6 Depende de lo que se entienda por ser «líder del sistema financiero». Lo importante para una institución financiera es ser rentable y solvente. Este es el liderazgo que hay que buscar.

7 En materia de expansión internacional, al igual que sucede con las fusiones, no existen

"La calidad es la nueva 'revolución' bancaria que hay que completar"

unas reglas fijas. Lo que sí es cierto es que los distintos mercados bancarios nacionales tienen sus peculiaridades específicas, que deberán ser bien conocidas antes de decidir una política de expansión en un país concreto. Por ello, pienso que penetrar en los mercados extranjeros con la experiencia de un banco que ya conozca el nuevo mercado parece una estrategia prudente.

8 Uno de los rasgos característicos del sistema bancario español es el número relativamente elevado de oficinas existente y el peso de los gastos de personal en la cuenta de resultados de las entidades crediticias. A largo plazo, la competencia internacional obligará a acomodar los costes de transformación de los bancos españoles a los niveles existentes en la CEE. Para que la banca española pueda competir en estas condiciones, se requerirá lo que gráficamente se ha dado en llamar un «terreno de juego nivelado»; esto es, las mismas reglas de juego en materia no sólo financiera, sino también fiscal, laboral, etcétera.

9 La creación de la Corporación Bancaria de España implica una reordenación de las instituciones financieras públicas ya existentes. En consecuencia, no va a significar la existencia de una competencia adicional sobre el sector privado, al menos en términos cuantitativos. Cualitativamente, su efecto dependerá de la eficacia en la actuación de esta nueva institución financiera. Al igual que sucede con las instituciones bancarias comunitarias, también en este caso es deseable que exista «un terreno de juego nivelado».

10 Sin duda. Ya he dicho antes que la rentabilidad y la solvencia son los dos pilares básicos de cualquier institución bancaria. Y 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 y a satisfacerlas con prontitud y con eficacia. Yo he señalado en más de una ocasión que la atención al cliente es, posiblemente, la nueva «revolución» bancaria que hay que completar.

11 La banca está continuamente tratando de encontrar nuevos productos financieros capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes. Por consiguiente, la diversificación hacia nuevos productos financieros constituye un rasgo que caracteriza a cualquier entidad bancaria moderna. Dentro de esta oferta de nuevos productos y servicios financieros, los propios de los *merchant banks* están llamados, sin duda, a desarrollarse ampliamente en el futuro.

12 No veo en ello ningún peligro. Entiendo que la firma de convenios de colaboración entre bancos extranjeros y bancos españoles, para hacer frente a los retos derivados del mercado único bancario, constituye una estrategia perfectamente lógica de la que sólo pueden derivarse beneficios para el sistema financiero español.

13 En un modelo de banca universal como el que existe en España, y como el que se desprende de la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria de la CEE, es perfectamente posible que, entre las actividades de un banco, se encuentre la toma de participaciones en el sector industrial, y ello es compatible con el desarrollo paralelo de la actividad típica bancaria de toma de depósitos y concesión de préstamos y de créditos. Ello implica, ciertamente, un riesgo que deberá ser minimizado, evitando una excesiva concentración de inversión en el capital de empresas industriales, tal como establece la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria.

14 Las instituciones financieras van a requerir en el futuro un personal mejor preparado, capaz de manejar adecuadamente las nuevas tecnologías y volcando, en su orientación profesional, cada vez más hacia lo comercial y menos hacia lo administrativo. En definitiva, las entidades bancarias van a necesitar un personal polivalente, que va a requerir una preparación mucho más sofisticada que en el pasado.

15 Ciertamente, algunos bancos, dentro del campo que les proporciona el modelo de banca universal, pueden tender a buscar una cierta especialización y a actuar en los segmentos de mercado para los que se consideren mejor capacitados. Actuando así, siguen lo que podríamos llamar una estrategia de banca de productos. Pero, alternativamente, cabe centrarse en lo que se ha dado en llamar banca de clientes; esto es, ofrecer por un mismo banco los más diversos productos financieros que un mismo cliente pueda necesitar: cuentas remuneradas, créditos, tarjetas de crédito, administración de patrimonios, seguros, *leasing*, *factoring*, etc. Hay, por lo tanto, dos grandes líneas alternativas de actuación, y cada entidad financiera deberá optar por la que considere más adecuada de acuerdo con su vocación.

Por lo que respecta a la segunda parte de la pregunta, caben distintas formas de organización para la prestación de servicios, siendo frecuente que se actúe a través de filiales financieras por razones a veces estrictamente legales. Es evidente que la idea de grupo o conglomerado financiero va adquiriendo importancia creciente frente a la concepción de entidad bancaria única.

16 Las exigencias legales de dotación de fondos para riesgos morosos y dudosos, tanto en su cuantía como en su calendario, son suficientes en la banca española, y se comparan favorablemente con las de los bancos extranjeros. No veo, por consiguiente, la necesidad de incrementarlas. Nada impide, por otro lado, dotar totalmente en el balance los asuntos que se consideren definitivamente irrecuperables. Es, de nuevo, en la prudencia y en el buen criterio de los gestores de las entidades bancarias, y en la afinada y oportuna dotación de los dudosos, donde deberá encontrarse la mejor respuesta a una coyuntura económica complicada.

"Los merchant banks están llamados a desarrollarse ampliamente en el futuro"

"La presencia en un sector competitivo de una empresa pública, sobre todo si es única y de dimensión relativa elevada, plantea riesgos potenciales de desvirtuación parcial de la competencia"



Braulio Medel Cámara

Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros

Braulio Medel Cámara tiene 43 años, y es Doctor en Ciencias Económicas y Catedrático de Hacienda Pública de la Universidad de Málaga. Ha sido Director de Planificación y Viceconsejero de Economía de la Junta de Andalucía, cargo desde el que participó en la normativa de las cajas de ahorros andaluzas. El 3 de abril de 1987 fue nombrado Presidente de la Caja de Ahorros de Ronda (ahora Unicaja, tras la fusión con las cajas de Cádiz y Almería, Málaga y Antequera); un año después alcanzaría la Vicepresidencia de la CECA y desde el 31 de enero de 1991 ocupa su Presidencia. Su opinión es relevante por su profundo conocimiento de la situación del mercado financiero andaluz. Defiende la necesidad de que las cajas desarrollen y potencien su posición de liderazgo en su comunidad autónoma, y en ese marco sostiene que la vocación regional de las cajas debe acentuar su papel de entidades al servicio del desarrollo local. Destaca la reestructuración del sector que se ha puesto en marcha con las fusiones. En cuanto a la banca pública, señala los riesgos para la competencia que provoca la presencia de una empresa pública en un sector competitivo, porque no están equiparadas sus condiciones y regulaciones, existe una cierta inclinación a la cautividad de los mercados públicos y los miembros de sus órganos de gobierno poseen inevitablemente una información absolutamente privilegiada.

1 Como previsión, y entendida la pregunta respecto de la naturaleza y composición de sus agentes, creo que en unos aspectos sí y en otros no.

Así, y por lo que a la naturaleza de las entidades se refiere, creo que las cuatro categorías básicas del sistema financiero español (banca pública, banca privada, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) se mantendrán como tales en el futuro próximo, con alguna duda, en todo caso, sobre la posible privatización parcial de la primera.

En cuanto a la composición de los agentes, sí parece que cabe esperar algunos cambios importantes, al menos en dos vertientes. De una parte, ese mapa financiero será cada vez menos «español» y más internacionalizado; de otra, los procesos de concentración y alianzas estratégicas aún proseguirán en los años venideros.

2 Creo que, hasta ahora, se puede hablar de una «guerra del pasivo» y no propiamente de una «guerra del activo». La primera está dejando sentir sus efectos, poniendo de manifiesto varios hechos:

- El primero, que el ahorro de los particulares no parece haber aumentado, de momento, como consecuencia de los nuevos productos bancarios de pasivo.
- Ha existido un aumento generalizado de los costes financieros de las entidades, producido tanto por un incremento medio de las retribuciones como por un desplazamiento de los pasivos hacia los productos de mayor rentabilidad.
- Otra consecuencia de la competencia por el pasivo ha sido la irrupción, y previsible mayor desarrollo, de la desintermediación financiera, apoyada, en buena parte, en las ventajas fiscales de determinados productos o fondos, en los que las instituciones financieras juegan, como se ha expresado con fortuna, un importante papel de intermediarios de la desintermediación.
- El cliente está mostrando una acusada preferencia por la liquidez a un plazo relativamente corto de sus ahorros, factor que contribuye a explicar éxitos y fracasos relativos de distintos productos.
- En cualquier caso, y en general, el cuadro de la oferta y la demanda de los productos de pasivo ha registrado cambios tan profundos (estrechamiento de las diferencias de rentabilidad en función de la liquidez, importancia del tratamiento fiscal, acceso a productos desintermediados, etc.) que se puede afirmar que hemos entrado en una fase nueva y distinta para todos los agentes del sistema financiero.

3 Las innovaciones financieras y tecnológicas contribuyen en unos casos a reducir los riesgos financieros y operativos, y en otros casos están generando, efectivamente, nuevos riesgos o manifestaciones distintas de riesgos tradicionales.

Los procesos de innovación financiera plantean a los agentes financieros una serie de nuevos ries-

“Una expansión total de la oferta, en un sector ya sobredimensionado, tendería a reducir la solvencia general del sistema”

gos. Uno primero es el de la propia capacidad de las entidades para asimilar tales innovaciones y controlar sus consecuencias. Además, cualquier proceso intenso de innovación financiera altera las condiciones de equilibrio de los mercados financieros, desatando un proceso de cambio de la oferta y la demanda, con los consiguientes riesgos que ello entraña para las entidades operantes. De hecho, la mayor competencia derivada de la innovación debe conducir, a medio plazo, a una menor rentabilidad global del sistema. Por otra parte, los nuevos instrumentos amplían considerablemente las posiciones de riesgo originadas no por procesos reales de inversión, sino por movimientos estrictamente especulativos. También, la complejidad añadida por los nuevos mecanismos financieros comporta un riesgo sobre la efectividad de la política monetaria.

Asimismo, los desarrollos tecnológicos han incorporado algunos nuevos riesgos operativos importantes.

4 Es imposible generalizar, pues dependerá de la solvencia de cada entidad y del grado de riesgo del negocio adicional correspondiente a ese mayor tamaño.

Así, la seguridad en el mantenimiento de un coeficiente de recursos propios mínimo, con una cierta holgura por encima del coeficiente legal de garantía, ha de ser un principio básico en la gestión de cualquier entidad financiera. Por ello, las entidades que se encuentren próximas a ese límite inferior deben mirar con mucha cautela cualquier expansión de negocios que introduzca nuevos riesgos.

Distinta es la situación de entidades claramente sobrecapitalizadas, y que en buena lógica pueden, y hasta deben, tratar de desarrollar una mayor actividad que proporcione beneficios adicionales y rentabilice más los recursos propios existentes.

En todo caso, el posible trueque de solvencia por dimensión puede plantearse con más sentido a corto plazo, puesto que en una perspectiva a largo plazo es menos defendible.

En una consideración global, para el conjunto de instituciones financieras españolas, una expansión total de la oferta, en un sector ya sobredimensionado, tendería a reducir la solvencia general del sistema.

5 La mayor dimensión proporciona muchas cosas y, desde luego, una mayor capacidad de diversificar riesgos. Menos clara es la relación con el aumento de los recursos propios y la solvencia, aunque, a corto plazo, el doble mecanismo de la contabilización de las plusvalías y las correspondientes bonificaciones fiscales y, a largo plazo, la consecución de los efectos positivos buscados con la fusión deben conducir también a un reforzamiento de la solvencia patrimonial de esas instituciones.

6 Habría que acordar primero qué se entiende por liderazgo. Si se entiende exclusivamente por dimensión, dependería, a su vez, de las distancias relativas con las entidades más próximas. En

el caso español, donde existe una serie de entidades con dimensión relativamente próxima y suficiente cobertura del mercado, no creo que quepa conceder una elevada importancia estratégica a ese factor de liderazgo, aunque siempre otorgará un elemento de imagen, interna y externa, apreciable.

En el caso de las cajas de ahorros, cuya vocación territorial es conocida, la posición de liderazgo en sus respectivas zonas de actuación, y particularmente en el conjunto de su comunidad autónoma, sí se revela como un importante aspecto estratégico, máxime en un espacio financiero europeo integrado, en cuyo marco la vocación regional de las cajas debe acentuar su papel de entidades al servicio del desarrollo local.

7 Efectivamente, una expansión exterior indiscriminada puede resultar arriesgada. Pero ello no debe ocultar la necesidad de una mayor presencia de las instituciones financieras españolas en el exterior, en paralelo con el creciente grado de internacionalización de la economía. Constatada esa necesidad, la forma en que cada entidad aborde su estrategia internacional dependerá de muchos factores: posición inicial, dimensión, vocación, interpenetración de mercados y clientes, etc. En todo caso, las líneas de actuación más generales pueden responder a una o varias de estas vías: expansión directa selectiva en algunas zonas o plazas; adquisición de redes o bancos extranjeros; alianzas o intercambios de participaciones con entidades de otros países.

Precisamente, desde la Confederación Española de Cajas de Ahorros constituye hoy una línea prioritaria el facilitar la presencia internacional de las cajas a través de dos de esas vías. Por una parte, mediante la transformación de su red internacional de oficinas de representación en verdaderas oficinas comerciales y financieras. Y, por otra, mediante la promoción de acuerdos y alianzas con otros países, cuyo ideal sería naturalmente llegar a contar con una red internacional de cajas de ahorros plenamente integrada.

8 Comparto la visión de que existe una cierta sobrecapacidad de oferta en nuestro sistema bancario actual, y que no sólo es necesaria una adaptación en el volumen y estructura de esa capacidad de oferta, sino que, de hecho, ya se vienen dando pasos en esa dirección.

La existencia de esa sobrecapacidad es coherente con la pasada situación de un sector regulado y protegido, y donde la competencia se desarrollaba básicamente a través de la continuada apertura de oficinas.

Las líneas por las que ya ha empezado a avanzar la reestructuración son fundamentalmente cuatro: los procesos de fusión y absorción; la diversificación de servicios bancarios tradicionales a nuevos servicios financieros; la diversificación de servicios financieros a otros servicios, incluidos los demandados por las entidades financieras a empresas externas, y el trasvase de medios y recursos de unas instituciones a otras.

“La mayor dimensión proporciona muchas cosas y, desde luego, una mayor capacidad de diversificar riesgos”

"No creo que quepa conceder una elevada importancia estratégica al factor de liderazgo"

9 Sin particularizar en el caso planteado, es una proposición generalmente aceptada que la presencia en un sector competitivo de una empresa pública, sobre todo si es única y de dimensión relativa elevada, plantea riesgos potenciales de desvirtuación parcial de la competencia.

Esos riesgos se presentan básicamente en tres ámbitos. El primero, y quizá más divulgado, es el de la no equiparación en las condiciones y regulaciones que configuran el marco en el que han de desarrollar su actividad las distintas entidades, y que, para el caso planteado, encuentra su mejor ejemplo en el mantenimiento aún durante un largo período de coeficientes para las entidades privadas. Un segundo terreno problemático es la posible existencia de una inclinación a cierta cautividad de los mercados públicos, y que, a nuestros efectos, podría afectar a los importantes flujos financieros del sector público. El tercer campo potencialmente conflictivo es que los miembros de los órganos de gobierno de una empresa pública poseen, inevitablemente, una información absolutamente privilegiada tanto sobre el marco regulador general del sector como sobre las otras entidades del propio sector.

10 No veo ninguna posible dicotomía entre ambos posibles retos. En realidad, los retos del pasado, del presente y del futuro en un sistema financiero *liberalizado* siempre serán los de calidad y precio en el servicio, como en cualquier otro mercado. El tamaño o, mejor, la estrategia de dimensión perseguida sólo ha de ser un mecanismo instrumental subordinado a la consecución de las mejores condiciones competitivas posibles en calidad y precio.

En un pasado todavía reciente, la regulación de los precios y el acentuado intervencionismo en el sistema financiero determinaban, dentro del binomio calidad-precio, un papel escaso y parcial para el segundo de estos elementos. Ese desequilibrio de partida es el que está determinando que, una vez liberalizado el sistema, las manifestaciones principales del nuevo orden competitivo estén teniendo lugar vía precios, con un componente cada vez mayor para la llamada rentabilidad financiero-fiscal.

A futuro, es evidente que la intensificación de la competencia requerirá mejoras crecientes en la calidad de los servicios y en las condiciones de rentabilidad, con dosis variables de una y otras según segmentos de clientes y según la propia estrategia que adopte cada entidad financiera ante el peso a otorgar a cada uno de esos factores.

11 Ya ha quedado señalado anteriormente que la diversificación, tanto hacia otros servicios financieros como hacia servicios no financieros, constituye una de las líneas importantes de actuación de nuestro sector en la actualidad, por razones tanto de desarrollo de mercados y negocios en nuevos servicios como de abaratamiento de costes de personal y generales.

Esa adaptación afectará a los bancos de negocios, cuyo papel y funciones no creo que vayan a cambiar decisivamente.

12 En principio, acuerdos que resulten mutuamente provechosos entre entidades españolas y foráneas, y que contemplen una mayor presencia mutua en los respectivos países, no sólo no son peligrosos, sino aconsejables desde un punto de vista económico.

Otra cuestión, que parece subyacer en la pregunta, es la relativa a la «soberanía» de cada nación sobre su sistema financiero. A este respecto, lo primero que hay que constatar es que la aplicación de los principios de libertad de movimientos de capitales y de establecimiento suponen una clara limitación a la misma. Pero en ese marco, en todos los países se acepta la importancia estratégica que tiene el contar con un sistema financiero integrado básicamente por entidades «nacionales», objetivo que cuenta con el apoyo de todos los gobiernos.

Desde esa perspectiva, parece claro que el interés del conjunto de las entidades financieras españolas no pasa por la cesión de una parte importante de su control a instituciones extranjeras, aunque, como nos explica la teoría de los juegos, será difícil que alguien no dé el primer paso en atención a sus intereses individuales. Posibilidades que, igualmente, existen para la penetración de las instituciones españolas en otros países, aunque todavía con escasos resultados.

13 Es una de las cuestiones más debatidas en la literatura bancaria, sin que quepan recomendaciones o prescripciones basadas en criterios estrictamente técnicos. En definitiva, se trata de un problema de vocación y de tradición.

Las entidades financieras con participaciones industriales significativas en empresas o grupos tienen más oportunidades y posibilidades de negocio, pero también incurren en mayores riesgos. Me parece perfectamente compatible la banca industrial con la banca de servicios.

14 Vayan por delante dos apreciaciones simples, pero necesarias. La primera, constatar que, ciertamente, una adecuada formación profesional es una de las claves estratégicas para el éxito competitivo. La segunda, señalar que, aunque los planes de formación han de estar adaptados a los niveles de responsabilidad y a la función de las personas, deben extenderse a toda la plantilla de una entidad.

Como rasgos comunes que guíen el contenido de la formación en una entidad financiera, se pueden destacar los siguientes: orientación básica comercial, presidida por el criterio básico del servicio al cliente; aprendizaje de los nuevos desarrollos tecnológicos e informáticos, tanto en su aplicación comercial como operativa; planes específicos de diversificación profesional en servicios financieros y no financieros, y conocimiento de la situación y de los programas y objetivos de la entidad.

15 Creo que, por el momento, las instituciones de «banca universal» mantienen una clara ventaja competitiva, y que no parece necesario transformar las grandes entidades financieras en

"El 'mapa financiero' será cada vez menos 'español' y más internacionalizado. Los procesos de concentración y alianzas estratégicas aún proseguirán en los años venideros"

***"Existe una cierta
sobrecapacidad de
oferta en el sistema
bancario actual"***

holdings de los que dependan una pluralidad de intermediarios especializados independientes.

No obstante, es preciso formular algunas matizaciones. En primer término, ello no significa minimizar la importancia de la especialización y de la contabilidad analítica por funciones en las grandes instituciones. Asimismo, las propias entidades han reconocido parcialmente la validez de la propuesta de sacar o dejar algunas actividades fuera de la matriz, en empresas o corporaciones especializadas, aunque ello es muy distinto de un modelo de «banco federado». Este modelo, en fin, más que para grandes instituciones ya existentes, puede servir mejor, con carácter transitorio o definitivo, como una estructura sobre la que articular un proceso de integración de entidades que tuvieran una cierta especialización previa, funcional o territorial.

16 Hasta donde exijan las normas y recomendaciones de la autoridad monetaria, encargada de velar por, y supervisar, la solvencia de las entidades financieras con criterios que, en nuestro país, parecen suficientemente adecuados.

"Las cajas de ahorros tienen una vocación de apoyo al progreso económico de su región que no pueden ni deben olvidar"



José Ignacio Berroeta Echevarría
Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa

El Presidente de la Bilbao Bizkaia Kutxa y de la Federación Vasconavarra de Cajas de Ahorros, José Ignacio Berroeta, considera que el sistema financiero español se encuentra en una fase de transición y, por tanto, no se puede asegurar que el «mapa financiero» actual se encuentre absolutamente cerrado. El ha protagonizado un importante proceso de reordenación de las cajas de ahorros en el País Vasco. Por su trayectoria profesional, es un hombre que tiene una visión universal del sector financiero, y tal vez por ello se permite recordar que las cajas de ahorros, como tales, tienen una vocación de apoyo al progreso económico de su región que no pueden ni deben olvidar.

Berroeta tiene 52 años, es Licenciado en Económicas en la Facultad de Bilbao y ha trabajado durante 14 años en General Eléctrica Española y en Fabrelec Westinghouse. Se puede decir que es un hombre de la «escuela del Vizcaya», que, con Pedro Toledo a la cabeza, ha sido una auténtica cantera de gestores para el sistema financiero. En 1978 fue nombrado Interventor General del Banco de Vizcaya, y en 1984, Director General Adjunto, siendo posteriormente Director General Adjunto del BBV. Ha sido consejero de Banca Catalana, Induban y Figuranisa, hasta su incorporación como Presidente a la Bilbao Bizkaia Kutxa, que ha convertido en una potente institución financiera. Esta carrera profesional avala unas opiniones poco convencionales y con un gran sentido crítico.

1 El sistema financiero español se encuentra en una fase de transición, y no creo que se pueda asegurar que el mapa financiero actual se encuentre absolutamente consolidado. Por lo tanto, cabe esperar todavía cambios importantes en el sistema que, a mi juicio, seguirán afectando principalmente al tamaño de algunas entidades, a la estructura general de productos y servicios financieros y a los canales de distribución de los servicios bancarios. Por otra parte, está sin resolver satisfactoriamente la cuestión de la internacionalización de nuestras entidades bancarias. Creo, por consiguiente, que estamos viviendo un proceso de reestructuración y que seguirán produciéndose cambios en el mapa financiero.

2 He dicho alguna vez que la guerra del pasivo se ha saldado con una caída de los márgenes financieros, pero que ni las cajas en general han perdido cuota de mercado ni la BBK en particular, que no ha entrado en la guerra de las supercuentas, ha perdido base de clientes ni cuota de mercado.

En cuanto a las nuevas guerras de fondos de inversión y de créditos hipotecarios, hay que decir que no serán un fenómeno pasajero, como el de las supercuentas, sino que son productos que tienen una mayor homologación internacional y unos mayores visos de futuro. Sin embargo, la generalización de estos productos para el conjunto de la banca y de las cajas impedirá, por este motivo, un desplazamiento significativo de cuotas de mercado entre unas instituciones y otras. De alguna manera, es de esperar que afecte más a aquellas entidades peor situadas en el segmento de rentas populares.

3 Los nuevos riesgos que afectan al sistema económico internacional derivan del desfase que se ha producido entre la evolución de la economía real y la de la economía financiera, con claro predominio de ésta última sobre la primera.

Este desfase produce importantísimos flujos de capitales, que generan una gran volatilidad en los tipos de interés y los tipos de cambio, apareciendo en los mercados financieros nuevos instrumentos, como los futuros y las opciones, que, a la vez que pueden servir para la cobertura de determinados riesgos, alimentan simultáneamente la espiral del riesgo financiero debido a su gran apalancamiento. En la actualidad, los riesgos financieros más importantes, a mi juicio, son el riesgo de crédito, debido a las situaciones cíclicas de baja actividad económica, y los riesgos de liquidez, de interés y de cambio, debidos a los movimientos internacionales de capitales y a la interdependencia de las políticas monetarias aplicadas por los diferentes países.

4 Parece que esta pregunta se refiere a la expansión de las entidades financieras. Está demostrado que una determinada expansión, sobre todo en periodos de recesión económica, hace incurrir en costes elevados a las entidades financieras, y no representa la estrategia más adecuada. Por el contrario, las estrategias más acertadas de incremento de tamaño, al margen de las fusiones llevadas a cabo, han estado basadas en una expansión gra-

"La guerra del pasivo se ha saldado con una caída de los márgenes financieros"

dual y selectiva, que permite ampliar la base de negocio sin incurrir en grandes costes. En cualquier caso, y por lo que se refiere a la pregunta, nunca se debe sacrificar solvencia para ganar tamaño.

5 Lo que se consigue tras una fusión es una entidad más grande. Lo que no está asegurado es que la entidad resultante sea una entidad más eficaz. Una operación traumática, como es una fusión, permite tener la oportunidad de modificar todos los aspectos estratégicos que afectan a la gestión de las entidades financieras: segmentación de clientes, diversificación del riesgo, expansión de los negocios, estrategia industrial, etc. Si después de una fusión se obtiene una entidad más eficiente, esto redundará en un mayor incremento de los recursos propios y, consecuentemente, en una mayor solvencia financiera. Ahora bien, el propio hecho de la fusión no garantiza la consecución de estos objetivos. Puede ser, en algún caso, una condición necesaria, pero no suficiente.

La BBK es una entidad nacida de una fusión entre las cajas vizcainas. Año y medio después de producida la fusión, podemos decir que no solamente no se ha producido ninguna paralización de la actividad de la caja, sino que, por el contrario, la caja ha superado con éxito esta fase y ha entrado en un nivel más alto de responsabilidades afrontando los nuevos retos.

6 El liderazgo es una cualidad crecientemente apreciada en todos los sectores económicos, y especialmente en el sector financiero. La guerra de las supercuentas ha mostrado bien a las claras este hecho: solamente han tenido un cierto éxito aquellas entidades que han sido líderes en esta particular guerra del pasivo.

Ahora bien, el hecho de ser líder comporta unos mayores riesgos, junto con unas ventajas evidentes, porque siempre hay un *plus* para el líder. Saber acertar en el equilibrio entre las ventajas del liderazgo y los riesgos inherentes a una posición avanzada es la clave del éxito.

7 Sobre la expansión exterior de las entidades financieras españolas, hay que decir previamente una cosa: no existen empresas multinacionales españolas con presencia significativa en el exterior y, por lo tanto, la expansión de las entidades financieras en otros países supone la avanzadilla del sistema productivo de un país en otro. Por el contrario, las entidades financieras extranjeras se han establecido en España a la sombra de las multinacionales de sus países de origen. Por consiguiente, la expansión exterior de las entidades financieras españolas tiene unos riesgos adicionales, incrementados por el hecho de que la situación económica internacional atraviesa por un nuevo momento cíclico depresivo.

En definitiva, las entidades financieras españolas se encuentran ante un doble reto: la necesidad de aumentar la proyección internacional, y la necesidad de controlar los mayores riesgos y los mayores costes que esta actividad genera.

El incremento de la actividad internacional no siempre viene como consecuencia directa de la apertura de oficinas en el exterior. Puede instrumentarse a través de la vía de los acuerdos de colaboración con otras entidades financieras que faciliten la distribución de nuestros productos en otras redes y en otros países. Las vías de acuerdos y de compra de entidades financieras en sus países de origen son las que se están imponiendo en la actualidad, frente al camino tradicional de abrir oficinas en el extranjero.

8 Sin duda, el sistema financiero español, después de los procesos de liberalización y de incremento de la competencia, mantiene hoy un exceso de capacidad de gestión que está liberándose parcialmente por la vía de las fusiones. Las fusiones permiten replantear la estrategia expansiva y el solapamiento de las redes de oficinas de las entidades bancarias, y permiten plantear, consecuentemente, la racionalización del sistema. Ahora bien, los procesos de fusión actuales no serán suficientes. El exceso de capacidad del sistema necesitará, además, una más profunda reconversión para adaptarse a los parámetros de costes aceptables en el contexto internacional.

9 La creación de la Corporación Bancaria de España (CBE) supone una reordenación de las participaciones del sector público en el sistema financiero. En la medida en que esta corporación actúe con las mismas reglas de juego que las entidades privadas, estamos ante un grupo financiero como cualquier otro, que incrementará la competencia por la captación de depósitos y de inversiones. Esta competencia será cada vez mayor en aquellos nichos de mercado donde la CBE cuente con cierta especialización.

10 Tamaño, rentabilidad y calidad son términos de futuro, aunque no se pueden contraponer: un mayor tamaño puede ser la manera de incrementar la calidad del servicio por la vía de liberar recursos administrativos que se destinen a la gestión. Esta mayor calidad de servicio es la garantía para mantener una base de clientes estable a largo plazo, y esta base de clientes es, a su vez, la garantía de rentabilidad de una entidad financiera.

11 Algo que caracteriza a la situación financiera actual es el proceso de transición entre la esfera específicamente bancaria y la esfera financiera, donde tienen cabida una mayor diversificación de productos. Entre estas nuevas actividades se encuentra la de banca de inversión, o *merchant banking*, para la que existe todavía un hueco en el mercado, en materia de adquisiciones y fusiones de empresas, sobre todo a la luz del proceso de internacionalización de la economía y de liberalización de los movimientos de capital.

12 Hasta ahora, el proceso internacional hacia las fusiones se ha dado siempre dentro de los límites de un país. Incluso hay ejemplos que han puesto de manifiesto las dificultades para emprender fusiones bancarias internacionales.

"El sistema financiero español se encuentra en una fase de transición, y no se puede asegurar que el mapa financiero se encuentre absolutamente consolidado"

“Una operación traumática, como es una fusión, permite tener la oportunidad de modificar todos los aspectos estratégicos”

“El acercamiento entre el mundo financiero y el mundo económico real se verá sometido a una serie de límites que permitan diversificar mejor los riesgos”

Es difícil, por el momento, esperar acuerdos entre entidades financieras de diferentes países que supongan su fusión a corto plazo. Sin embargo, esto no impedirá la firma de acuerdos de colaboración entre entidades similares. Esta estrategia puede, incluso, ser la más atractiva para posibilitar el desembarco internacional, y una mayor proyección de nuestras entidades en otros países, especialmente entre los europeos.

13 Tradicionalmente, se ha distinguido entre los modelos anglosajón y continental a la hora de ver las dos clases de relaciones de la banca con la industria. Como es sabido, el modelo continental, dentro del cual se encuentra el sistema financiero español, es un modelo de banca universal que permite mantener relación sólida y estable con el sector industrial y de servicios a través de la participación en el capital de las empresas. Actualmente, se camina hacia una convergencia entre ambos modelos. En este sentido, hay que destacar las limitaciones a las participaciones cualificadas establecidas por la normativa comunitaria, y que serán implantadas pronto en la normativa española. Por consiguiente, el acercamiento entre el mundo financiero y el mundo económico real se verá sometido a una serie de límites que permitan diversificar mejor los riesgos.

Las cajas de ahorros, como tales, tienen una vocación de apoyo al progreso económico de su región que no pueden ni deben olvidar. Esta vocación obliga a las cajas a mantener una posición activa en el desarrollo industrial de su entorno, apoyando a las industrias y a los sectores que forman el tejido económico de su región, lo que las conduce, en muchos casos, a tomar participaciones importantes en proyectos estratégicos de desarrollo.

14 Después de la revolución tecnológica que se ha desarrollado en las instituciones financieras, que ha permitido reducir el peso de la administración en las organizaciones, el profesional de la banca ha de tener como característica esencial una gran flexibilidad que le permita adaptarse rápidamente a las variaciones del entorno y a los avatares del mercado. Por lo tanto, la formación para los empleados de las instituciones financieras debe ser una formación integral, que permita rápidamente el paso entre unos negocios y otros, o entre diferentes actividades en el seno de la propia entidad financiera. Me atrevería a sugerir tres ejes de desarrollo para los programas de formación del futuro: formación financiera, informática y de idiomas.

15 El éxito del modelo de banca federada depende del grado de coordinación que se alcance entre los diferentes agentes especializados, lo cual no es un reto fácil de superar.

Es cierto que el modelo de banca universal facilita la subsidiación de unas actividades con otras, pero, por el contrario, permite una dirección más unificada y unas mayores economías de escala y de gama. La consecución de sinergias y de economías de escala en los modelos basados en la teoría de la banca federada está aún por demostrar.

16 El primer objetivo de toda entidad financiera debe ser el de tener saneado su balance, para lo cual se debe practicar una política muy rigurosa de dotación a los fondos de insolvencias, especialmente cuando, como en este momento, la economía atraviesa un período recesivo y se incrementan las situaciones de crisis y de impagos por parte de los prestatarios, tanto individuales como societarios.

El nivel de dotación de estos riesgos debe depender, lógicamente, de la calidad del riesgo, aunque, a escala global, la normativa vigente es bastante rigurosa, y se ha mostrado bastante acertada para salvar los problemas de cambio de ciclo económico.

"Los fondos de inversión son una auténtica oportunidad para las cajas de ahorros"



José Luis Martínez Candial
Presidente de IberCaja

José Luis Martínez Candial, *Presidente de Ibercaja desde el 7 de noviembre de 1987, es uno de los hombres más influyentes de Aragón. No sólo por el peso económico que tiene esta caja, auténtico motor del desarrollo de la zona, sino por su propia personalidad. Diplomado en alta dirección por el IESE, es uno de los principales economistas del Colegio de Zaragoza, del que ha sido Decano-Presidente entre 1982 y 1985. Sus opiniones sobre el sector financiero son contundentes, sobre todo a la hora de afirmar que bancos y cajas tienen que perder importancia a la hora de canalizar la financiación de la economía española, y que serán los mercados de capitales los que vayan adquiriendo la importancia que requieren.*

Martínez Candial da una enorme importancia a los fondos y a las instituciones de inversión colectiva, y piensa que ésta es una oportunidad fundamental para las cajas de ahorros, que podrán completar su actividad más tradicional. Su apuesta es la solvencia, y considera que no tiene que ser sacrificada por nada. También muestra un criterio claro y contundente al afirmar que en España la experiencia industrial de la banca no ha sido positiva, y que aunque las entidades financieras, en general, no han demostrado capacidad empresarial para gerenciar las empresas no financieras, «los bancos están presentes en el desarrollo de los actuales grupos industriales».

1 A medio y largo plazo, es evidente que la financiación de la economía española tiene que experimentar significativas modificaciones, sobre todo si se va homologando progresivamente con el resto de las economías europeas.

Por una parte, la financiación de la economía canalizada a través de cajas y bancos tiene que perder importancia en favor de los instrumentos característicos de los mercados de capitales. La Bolsa, como mercado organizado de títulos de renta variable y de renta fija, debería tener un mayor protagonismo, lo que haría que las empresas, grandes emisoras de activos financieros, consiguiesen su financiación a través de la colocación de sus empréstitos en los mercados.

No podemos olvidar tampoco el *boom* que estamos viviendo en España de los fondos y las instituciones de inversión colectiva. Estos instrumentos han tenido, hasta ahora, poca importancia en la captación del ahorro popular, pero cara al futuro debemos pensar que pueden ser instituciones claves en la financiación de nuestra economía.

Otro factor que provocará cambios en el mapa financiero español será el de la necesidad de cajas y bancos de buscar su dimensión más adecuada para competir, lo que traerá consigo en los próximos años nuevas fusiones.

Por último, la mayor participación en el mercado español de las instituciones financieras extranjeras traerá nuevas operatorias y pautas distintas de comportamiento que, de alguna manera, modificarán la forma de actuar de las entidades financieras españolas.

2 A mi Institución, en concreto, le ha afectado en pequeña medida la guerra de las «supercuentas», ya que, como se puede comprobar, prácticamente, no hemos perdido cuota de mercado. Ahora bien, esto nos ha exigido un especial esfuerzo comercial y de mejora de los sistemas de gestión para hacer compatible el mantenimiento de nuestra presencia en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con el sostenimiento de la cuenta de resultados.

Ibercaja respondió a las «supercuentas» distribuyendo otros productos que inequívocamente satisfacían mejor al cliente. A nosotros no nos ha sorprendido la llamada guerra de los «superfondos», ya que nuestra entidad es pionera en la distribución y comercialización de estos instrumentos financieros. Pienso que los fondos de inversión son una auténtica oportunidad para complementar la actividad más tradicional de las cajas de ahorros, y estoy seguro de que las cajas no van a desaprovecharla.

3 Toda innovación en materia financiera, al comportar nuevos usos y nuevas formas de hacer, puede también generar nuevos riesgos, por lo que es necesario que cualquier aparición de un nuevo producto esté soportada sobre bases analíticas muy firmes.

De los nuevos riesgos que pueden surgir, yo citaría en primer lugar los riesgos fuera de balance,

“Es necesario que los nuevos productos estén soportados sobre bases analíticas muy fuertes”

los que afectan a la liquidez, los riesgos de tipo de interés y el riesgo de cambio. Con todo, los criterios normales de gestión de una entidad financiera deben contemplar con normalidad la existencia de estos riesgos y diseñar sistemas de información y control adecuados para cuantificar, en todo momento, su importancia y evitar posibles situaciones no deseadas.

4 Creo que no es correcto que las instituciones sacrifiquen solvencia, ni por ganar tamaño ni por ninguna otra razón. Es una opinión generalizada que el tamaño de las entidades financieras no debe ser un objetivo prioritario si no se garantiza a largo plazo una mayor eficacia económica. Cuando se fusionan dos instituciones, se supone que el objetivo de dicha fusión es conseguir una nueva entidad más competitiva, lo que quiere decir más solvente a largo plazo. Otras razones no tienen ningún sentido.

5 Como ya he indicado, mejorar la solvencia debe ser, en principio, uno de los objetivos más importantes a la hora de plantear una fusión, pero a partir de la integración de las distintas entidades, hay que hacer algo más, hay que gestionar la nueva entidad, porque la solvencia, en definitiva, es más consecuencia de la calidad de la gestión que del tamaño.

Las fusiones de cajas de ahorros practicadas hasta ahora tienen cada una su propia singularidad, y espero que el resultado final sea positivo.

6 Además de suponer prestigio e imagen, atributos que son relevantes para la confianza y consideración de la clientela, el liderazgo permite contar con una infraestructura de investigación y desarrollo para anticiparse en políticas de productos y así marcar las pautas en el mercado. Todo líder «puede imponer» comportamientos que, si son consecuencia de una adecuada gestión, tendrán una gran relevancia estratégica. También el liderazgo del sistema financiero da lugar a cierto negocio cautivo que surge por el hecho de ser grande.

7 La respuesta a esta pregunta se puede encontrar en la propia experiencia y estrategia de los grandes bancos. En el tema de la expansión, como en cualquier otro de carácter económico y financiero, lo importante es el equilibrio, que es lo mismo que decir la prudencia; la expansión internacional, en sí misma, no es ni buena ni mala, sino que debe ser planteada en función de las características de cada entidad y con la graduación y selectividad adecuadas a cada situación, y siempre que esa expansión tenga el soporte de un equipo capaz de diseñar nuevos productos que respondan a las necesidades de mercado, convirtiendo a la red de oficinas, por su dinamismo y economías de escala, en el elemento básico o configurador de la cuenta de resultados.

8 El sobredimensionamiento es, en efecto, uno de los principales problemas del sector bancario español de cara al futuro. Debemos recordar que España mantiene una media de 860 oficinas

por millón de habitantes, frente a 202 de promedio en la CEE; a su vez, el número de empleados por oficina en España es de 10,3, mientras que en la CEE es de 20,2.

Dado que se ha admitido por todos el hecho del próximo estrechamiento de los márgenes financieros, la calidad futura de la cuenta de resultados pasa por ajustar los costes de explotación. En el futuro, habrá que negociar con las centrales sindicales medidas que tiendan a flexibilizar la rigidez de nuestras relaciones laborales para adecuar nuestras plantillas a las verdaderas necesidades de los mercados. A partir del mercado único, en que las instituciones financieras españolas tendrán que competir con las extranjeras, habrá que ir liberalizando nuestra forma de trabajar para situarnos con las mismas ventajas que el resto de entidades.

9 En cualquier mercado abierto a la competencia, lo verdaderamente importante es que se garantice la igualdad de oportunidades, la libre concurrencia para todos los agentes económicos. La cuestión estriba, a mi juicio, no en la competencia entre el sector público y el privado, sino en que se respeten las reglas del mercado por parte de todos; en tales condiciones, el tema se reduce a la capacidad de gestión de cada institución.

En cualquier caso, y salvando lo anterior, es innegable que la Corporación Bancaria de España constituye un serio competidor que debe ser un aliciente para que mejoremos todos, y no un muro de lamentaciones, práctica bastante habitual en nuestro país.

10 La rentabilidad y la calidad son temas trascendentales de futuro, por supuesto, pero también ya de presente; buena prueba de ello son los esfuerzos que, en estos dos campos, vienen haciendo las entidades financieras desde hace algunos años.

Por lo que respecta a la rentabilidad, la cuestión no requiere mayor comentario, por constituir el objetivo básico de toda gestión y la magnitud que se persigue prioritariamente sobre otras.

Respecto de la calidad, es sabido que es uno de los factores determinantes para la captación o mantenimiento de la clientela, razón por la que las principales instituciones tienen implantados planes de calidad (en Ibercaja, por ejemplo, con amplia experiencia ya en este sentido).

11 La tendencia apunta a una diversificación creciente de productos, en la misma línea en que viene actuando el sector financiero, en los últimos tres o cuatro años, con gran intensidad. El proceso es perfectamente comprensible, dado que viene impuesto por muchas causas: la creciente cultura financiera del público, que demanda mayor nivel de servicios; la competencia, que fuerza la búsqueda de nuevas líneas de negocio; la internacionalización de los mercados, etcétera.

Respecto a los *merchant bank*, existe suficiente experiencia en todo el mundo acerca del papel que juegan en el mercado financiero. Es de esperar que

“Todo líder puede imponer comportamientos que tendrán una gran relevancia estratégica”

"Habrá que negociar con los sindicatos la flexibilidad laboral para adecuar nuestras plantillas a las verdaderas necesidades de los mercados"

sigan manteniendo su parcela de especialización y, por tanto, que tengan su particular implantación en el sector financiero español, en la misma medida que en los del resto de países.

12 Está abierta la posibilidad y, por tanto, es una estrategia que no podemos descartar. Ahora bien, esta posibilidad puede ser aprovechada por todos y en todas las direcciones, por lo que deberíamos abandonar la posición de victimismo y adoptar una actitud activa que evite al sector financiero español situarse en desventaja.

13 Sobre esta cuestión, la polémica está siempre abierta. Mientras que la banca británica mantiene el principio de no tomar participaciones en la industria, la banca alemana está presente en las principales industrias del país. En España, la experiencia industrial de la banca no ha sido positiva, y aunque las entidades financieras, salvo honrosas excepciones, no han demostrado capacidad empresarial para gerenciar las empresas no financieras, los bancos están presentes en el desarrollo de los actuales grupos industriales.

14 Es muy difícil ser breve en este tema, por lo que limitaré mi opinión a algunos aspectos principales solamente.

Por una parte, es necesario diferenciar los planes de formación general (dirigidos a nuevos empleados, personal promocionado internamente, etc.) de la formación especializada que requieren determinados puestos. Por otra parte, es preciso un sistema ágil de formación comercial en nuevos productos, fórmulas de venta y, en general, técnicas de gestión comercial; de forma que las plantillas mantengan un reciclaje continuo y acorde con los rápidos cambios de los mercados. Finalmente, debe merecer atención también la formación de cuadros técnicos, cuyo reciclaje debe ser permanente.

Todas las entidades financieras debemos ser conscientes de que la competitividad depende, en buena medida, del aumento en la proporción de gastos destinada a formación.

Me gustaría complementar lo anterior agregando que, al hablar de formación, no pienso en conceptos o disciplinas exclusivamente técnicas; debemos hablar de la formación en el más amplio sentido de la palabra, formando sus actitudes ante el fenómeno del cambio, fomentando el deseo de saber y de innovar, sin olvidar la incorporación de ciertos principios éticos que siempre debemos tener presentes en nuestra profesión.

15 Estamos hablando, en este caso, de un tema sobre el que existen opiniones muy discrepantes desde hace mucho tiempo, y quizás ocurre esto porque debería precisarse qué se entiende por especialización (si es institucional o de gestión, por ejemplo) y su grado de intensidad.

Por una parte, están, efectivamente, los defensores de la especialización, si bien es cierto que la plantean con algunas limitaciones, para segmentos muy concretos o para líneas de productos/servicios

muy específicos, utilizando segundas marcas, e incluso en régimen de colaboración entre varias instituciones.

De otra parte, existen informes de expertos comunitarios, partidarios de la banca universal, basados en investigaciones sobre las tendencias predominantes en los mercados. En este sentido, tampoco debe olvidarse que la experiencia española de los años setenta no fue positiva, especialmente en lo referente a los bancos industriales.

Mi opinión es que puede resultar más eficaz el criterio de «banca federada», pero midiendo muy bien la orientación de la especialización institucional y haciendo ésta compatible —no antagónica— con la banca universal.

16 No hay que perder de vista que, actualmente, la duración de los ciclos económicos es más corta, y que las medidas que se adopten deben tener un carácter marcadamente coyuntural.

La calidad de los activos de las instituciones crediticias es alta; hay analistas internacionales que piensan que los activos de la banca española tienen más calidad que los de la banca de otros países europeos. Esto ha sido posible por la actuación y exigencias de dotaciones realizadas por parte de la autoridad monetaria; por ello, pienso que, por el momento, los fondos de provisión que figuran en nuestros balances podrían ser suficientes. Sin embargo, las necesidades de dotación dependerán siempre, en concreto, de la calidad de riesgo de cada una de las carteras de inversiones crediticias de cajas y bancos.

El incremento de la mora que se está produciendo en España tiene, sin duda, su origen en el enfriamiento de nuestra economía, y aunque afecta a todo el sector financiero, son notables las diferencias entre las distintas entidades. La forma de selección de las inversiones, la concentración de riesgos, la instrumentación y garantía de las operaciones, la capacidad de respuesta ante el impagado, etc., son, entre otros, los factores que marcan las diferencias entre las distintas instituciones. No es lo mismo conceder hipotecas para la financiación de viviendas en zonas urbanas que en las zonas turísticas de la costa.

"Preveo un fuerte auge para los fondos de inversión, pero influirán menos que las 'supercuentas'"



José Luis Méndez López
Director General de Caixa Galicia

José Luis Méndez López ha protagonizado un importante movimiento de fusión en las cajas de ahorros gallegas. Primero fue la Caja de Ferrol con las de La Coruña y Lugo, posteriormente la de Santiago, la Provincial de Lugo y las cajas rurales de La Coruña y Pontevedra, para finalizar el proceso en 1988 con la Caja Rural de Orense. Por eso se puede decir que es una de las voces más autorizadas para hablar de la reordenación y diseño del «mapa financiero español». Según afirma, la transformación ha sido tan profunda y tan intensa que no queda espacio más que para ciertos flecos.

Desde su incorporación a las cajas, comparte su vida profesional con su vocación universitaria, manteniendo una presencia activa en círculos profesionales y económicos, pronunciando conferencias, publicando artículos y colaborando en distintos proyectos y actividades tanto de índole económico-financiera como cultural y social. A sus 46 años, se puede decir que es una persona «clave» en el mundo económico, cultural y social de Galicia, aunque con una visión nacional e internacional.

1 El sistema financiero español ha experimentado cambios tan profundos, a un ritmo tan acelerado, que hoy en día prácticamente no queda espacio más que para ciertos flecos, en forma de creación o venta de filiales o absorción de pequeñas entidades, etc. Los cambios se han producido en todas las instancias del sector; es decir, gran banca, banca pública y cajas de ahorros, por lo que cualquier institución ha tenido oportunidad de reestructurar su organización. Y así lo han hecho las entidades más dinámicas, que han actuado en el momento adecuado evitando los peligros que comportan estos procesos de transformación, en especial si se realizan con escaso tiempo disponible de adaptación.

2 Si consideramos diciembre de 1989 como la fecha de comienzo de la llamada «guerra de las supercuentas», podría decirle que, desde entonces, el saldo de recursos ajenos de Caixa Galicia se ha incrementado un 25,62 por 100, frente a un 18,25 por 100 del total banca, y recordemos que fue la banca el agente beligerante en este proceso; por otro lado, tomando el margen de intermediación del primer semestre de 1989 y el del mismo período de 1991, nuestra Caixa ha registrado un alza de 23,65 puntos, por un 15,04 por 100 de la banca. Como se ve, la «guerra del pasivo» ha afectado a la Caixa de una forma muy positiva, manifestándose el hecho de que la elección de una entidad financiera no se realiza únicamente por el factor precio, sino, en mayor medida, por un conjunto de variables que conforman la cultura misma de la entidad. Evidentemente, las campañas masivas lanzadas en relación con las cuentas de alta remuneración obligaron a retocar la política de precios de la Caixa, pero se hizo sin estridencias y sin alterar, por tanto, las previsiones de crecimiento de las principales magnitudes.

El caso de los fondos de inversión es diferente, pues en este producto no cabe más rasgo diferencial que la propia confianza del cliente en la entidad correspondiente. Es decir, aquí no cabe buscar ventajas de precio, al menos predefinido, ni de valor añadido, sino que el argumento principal de venta es el trato fiscal. Por tanto, las entidades capacitadas para incorporar este producto a su gama experimentarán un trasvase de recursos sensibles al trato fiscal hacia esos fondos, para los que, ciertamente, preveo un importante auge. Esto afectará de nuevo, aunque más livianamente que las supercuentas, a los márgenes de intermediación, pero no de forma intensa a la transferencia de fondos inter-entidades.

La competencia en torno a los créditos hipotecarios es otro exponente del intento de la gran banca de introducirse en los segmentos con mayor presencia de las cajas. Las cajas, desde su posición privilegiada, seguirán defendiendo esta área de negocio con los ajustes necesarios. Sin embargo, el impacto de esta nueva fase competitiva será menor que el de otras campañas, y ello por dos motivos: de un lado, existe un menor intervalo de reducción de márgenes, por cuanto éstos ya se han visto afectados por la oferta de las supercuentas; por otro lado, el crédito hipotecario tiene un menor efecto

"Los créditos hipotecarios son otro exponente del intento de la gran banca de introducirse en el terreno de las cajas"

sobre la inversión en vivienda —la cual está influida por otro buen número de factores— que el que tiene la retribución de los depósitos sobre el ahorro.

En cuanto a su pregunta sobre si las instituciones financieras aguantarán la escalada de la competencia, no hay duda de que todo este proceso afectará, como de hecho ya lo está haciendo, a los márgenes unitarios de intermediación. Por ello, la gestión de costes cobra una relevancia de primer orden en la dirección de las entidades financieras; aquellas que así lo entiendan podrán mantenerse sólidamente en el nuevo contexto.

3 La ingeniería financiera es un proceso derivado de una alteración estructural de las condiciones competitivas; en especial, de aquellas que regulan los mercados financieros. Es por ello por lo que creo que, más que la propia ingeniería, es el entorno el que ha provocado, en última instancia, el surgimiento de nuevos tipos de riesgo, tales como los riesgos de tipos de cambio e interés, abundantemente tratados por los especialistas, y riesgos no tan populares, como el riesgo de contrapartida o incumplimiento de la contraprestación diferida, de liquidación asimétrica, etcétera.

4 En el contenido de la pregunta subyace una contradicción con la ortodoxia de las estrategias del sector. El tamaño no debe ser un fin en sí mismo, sino un camino para la constitución de una institución con mejor posición en su mercado y, consecuentemente, mejor preparada para abordar la competencia emergente. En Caixa Galicia conocemos de primera mano los procesos de aumento de dimensión a través de fusiones, adquisiciones, etc., y podemos considerarnos como ejemplo fiel de lo que debe ser la llave maestra de esas operaciones: la complementariedad. Concebidos con esa premisa básica, los movimientos de fusión favorecen la solvencia de la entidad resultante.

Si el aumento de dimensión se obtiene a costa de ganar cuota mediante reducciones significativas de precios, lo importante sería fijarse en la situación de partida de esas entidades; es decir, en si sus *ratios* previos son capaces de soportar menguas importantes. Si así es, el futuro les podrá deparar importantes economías de escala que compensen las estrecheces coyunturales. Pero este ejercicio no deja de tener importantes riesgos adicionales. El fracaso de la operación puede implicar que el efecto contagio sobre saldos primitivos sí afecte de forma importante a la solvencia. Es un ejercicio arriesgado.

5 No sólo permitirá diversificar riesgos, sino acometer nuevos negocios y/o mercados en condiciones más favorables. Ello, si la gestión posterior es adecuada, influirá en sus cifras de negocio, en sus *ratios* sobre activos rentables y en sus gastos de explotación, con lo que, consecuentemente, su solvencia se verá afectada de forma positiva.

6 En un mercado maduro, el coste de captación de un cliente es considerablemente superior al coste de colocación de un nuevo producto

o servicio a un cliente antiguo. Al mismo tiempo, la presencia pública de las distintas ofertas se hace muy intensa. Por ello, la consideración de líder presenta grandes ventajas de carácter estratégico, desde el momento en que supone disponer de una amplia base de clientela y que los mensajes propios tendrán una repercusión mayor que los de la competencia, aún a pesar de su similitud. Por otro lado, piénsese también que uno de los valores básicos del negocio se asienta sobre la condición de solvencia de las instituciones; una posición de liderazgo no sólo presupone el cumplimiento de esa condición, sino que aconseja la práctica de políticas prudentes que apuntalarán aún más tal posición.

7 No veo una relación directa entre las dos consideraciones de la pregunta, sino que ambas poseen un sentido autónomo. Que los bancos extranjeros tenían que ser más selectivos es algo que se explica no sólo por el recurrido argumento de la extensión de las redes de los bancos y cajas nacionales, sino también por el carácter de madurez del mercado al que aludía en la pregunta anterior y, en especial, por los excelentes *ratios* de gestión de las entidades españolas, que les permiten, aun a pesar de esa extensa red, revisar la política de precios y ampliar la gama de oferta y servicio. Por tanto, la banca extranjera habrá de resignarse a una introducción paulatina en el mercado español y, en todo caso, a la búsqueda de posibles nichos que todavía no se encuentren plenamente desarrollados.

Respecto a la política de las entidades españolas en el exterior, estoy totalmente de acuerdo en que una expansión indiscriminada sería una empresa sumamente arriesgada. Las estrategias a este respecto deberán tender al conocimiento de los mercados, en especial los mercados financieros, y, en todo caso, a la incorporación, en solitario o en coalición, a aquellas áreas donde existan sinergias con el negocio nacional.

8 El redimensionamiento de la banca española es una premisa que se suele dar por descontada, cuando yo creo que es un tema que merece una más profunda reflexión. Ciertamente, si tomamos el *ratio* de «habitantes por oficina» observamos que España ocupa el último lugar en el *ranking* comunitario (excluyendo el caso singular de Luxemburgo). Esto, sin embargo, puede tener dos lecturas: de un lado, una sobredimensión «absoluta» de la red, y digo absoluta por cuanto no se ha valorado la mayor dispersión de la población española en comparación con la del resto de la Comunidad (tan sólo Irlanda presenta una densidad de población inferior); la segunda lectura vendría del lado del servicio, por cuanto la «proximidad al cliente» sigue siendo uno de los principales factores valorados por las economías domésticas en España. La atención a este punto implica la extensión de las redes de distribución.

Pero consideremos otros *ratios*. Por ejemplo, España se sitúa en el tercer lugar europeo atendiendo a la relación de «habitantes por empleado», tan sólo por detrás de Alemania y Francia; y en cuanto a

"El tamaño no debe ser un fin en sí mismo, sino un camino para la constitución de una institución con mejor posición en su mercado"

«inversión crediticia por empleado», está al nivel de países como Irlanda o Italia. Una medida homogénea que permite comparar la bancarización en los países europeos es el *ratio* entre los activos totales de la banca y el producto nacional bruto de cada país; pues bien, según esta medida, España se encuentra menos bancarizada que el Reino Unido, Bélgica, Francia, Portugal y Holanda, y a un nivel inferior a la media comunitaria.

No obstante, si existen ciertos síntomas indicativos de un posible margen de reducción de presencia, que, en todo caso, no será nunca una reducción traumática. Quizás haya que ser algo más restrictivos a la hora de abrir nuevas oficinas; deberemos estar vigilantes en cuanto a la rentabilidad de las existentes, discriminar la tipología de la red por mercados e introducir las nuevas tecnologías en la función distribuidora de nuestro negocio.

9 En principio, la reorganización de la banca pública no tiene por qué contar con la oposición de la banca privada, pues el aumento de competencia es plenamente coherente con sus principios más íntimos de actuación. Lo que podría resultar preocupante sería el trato de favor de las autoridades económicas hacia la Corporación, lo cual está produciéndose al retrasar su sujeción a los coeficientes de inversión obligatoria. Por lo tanto, deberemos esperar y ver; pero, de entrada, no debería suponer un impacto importante en la distribución del mercado.

10 Es que el reto del tamaño no es un fin en sí mismo, como he dicho antes, sino que debería entenderse como un medio para alcanzar unos mejores *ratios* de gestión, entre los que la rentabilidad, evidentemente, ocupa el lugar preeminente, así como un mejor servicio. A través de una mayor rentabilidad, se flexibilizará la política de precios y se generarán recursos propios que permitirán un crecimiento de la organización, mientras que la mejora del servicio representa un factor fundamental de diferenciación, siempre que se entienda desde el doble prisma de los requerimientos del cliente y de la oferta alternativa de la competencia. Por tanto, no es que la rentabilidad y la calidad vayan a ser temas decisivos en el futuro, sino que ya lo son en el presente.

11 El sector financiero está sufriendo el intento, por parte de competidores no bancarios, de acceso a su área de negocio tradicional. Estos competidores, que acuden libres de lastres legales y habituados a un entorno más dinámico, procuran quebrar el reparto actual del mercado de modo que se constituyan en una alternativa de peso para la distribución del negocio financiero. Las entidades financieras cuentan, por otro lado, con importantes bases de datos donde no sólo se recogen registros de clientes actuales y potenciales, sino también fichas con información válida para una gestión comercial intensiva y extensiva. Si añadimos a esto la disponibilidad de departamentos de análisis de mercados y diseño de nuevos productos, habremos dibujado el escenario que acoge, de la forma más natural, la extensión de la actividad de las en-

tidades financieras; éstas responderán a la globalización de mercados con la oferta de productos paraфинancieros a través de su organización, explotando sus sistemas de información y generando ahorros de coste en forma de economías de alcance.

En esta línea, se supone que las actividades de los *merchant banks* son uno de los principales puntos de atención, aunque la necesidad de una gestión especializada, y su aplicación selectiva a segmentos con altos estándares de dedicación, hacen que sólo puedan ser abordadas por entidades de cierta dimensión, o bien a través de alianzas entre organizaciones que no alcancen ese umbral.

12 Es una posibilidad que parece muy remota, al menos a corto plazo. Tenemos la experiencia europea, donde, salvo en Suecia y Noruega, no se han producido procesos de fusión *cross-border*. Dentro de la CEE, tenemos el intento fallido de un banco belga y otro holandés, los cuales, a pesar de la afinidad de culturas, no consiguieron superar los problemas de armonización fiscal, jurídica y administrativa. En todo caso, lo que sí puede ser previsible es que se den movimientos aislados de adquisición de entidades pequeñas o medianas.

13 Como es sabido, en la relación banca-industria caben, básicamente, dos modelos: el modelo anglosajón supone la independencia de ambas instancias, mientras que el alemán, o continental, acepta la intervención de la banca en la industria. Personalmente, pienso en la inconveniencia de las limitaciones a la inversión en cualquiera de sus posibles manifestaciones, y consecuentemente acepto de buen grado la participación de la banca en el sector industrial, tanto en cuanto elemento diversificador de riesgos como en cuanto estímulo de la economía real. Ahora bien, esta intervención se ha de producir previo cumplimiento de un conjunto de factores, tales como la consolidación del negocio financiero, una solvente estructura patrimonial, la suficiente generación de resultados y un tamaño mínimo que dé sentido a la participación. No estoy postulando la coexistencia de una banca industrial y otra de servicios, sino la existencia de una banca con amplitud de negocio en la que cada entidad tome posiciones de acuerdo con sus intereses estratégicos.

14 Hasta no hace muchos años, las plantillas de las entidades financieras se clasificaban en empleados de servicios centrales, con mentalidad meramente administrativa, y empleados de oficinas, con mentalidad no muy diferente, a pesar de su contacto diario con el público. Hoy, esa mentalidad operativa ha de sustituirse por un sentido de innovación y participación, y siempre enfocado al seguimiento del mercado; es decir, del cliente y de la competencia. Y ello debe incorporarse a la filosofía del empleado de banca, independientemente de su función puntual, pues la flexibilidad de las organizaciones debe provocar que el personal sea versátil, capaz de la rápida adaptación a nuevos roles y actividades. Esta especie de declaración de principios ha de plasmarse en una atención preferente a la innovación tecnológica y financiera, al

“Cuando se fusionan dos entidades complementarias, se favorece la solvencia de la entidad resultante”

conocimiento del mercado, a técnicas de venta y gestión, al recurso a los sistemas de información, etcétera.

15 El beneficio de la banca universal se encuentra en las economías de escala que genera y en la diversificación de riesgos que subyace en su concepto. Sin embargo, esta política sólo puede ser desarrollada por entidades de una determinada dimensión y plenamente consolidadas en sus respectivos mercados. Si no es así, cada cual habrá de buscar su parcela de mercado; es decir, habrá de especializarse en aquello que mejor sepa hacer.

Respecto a la segunda parte de la pregunta, pienso que, como en la mayoría de los temas, el punto óptimo se encontrará en el equilibrio. En este caso, el equilibrio debe buscarse entre la naturaleza diversa de cada área de negocio, por un lado, y la posibilidad de sinergias entre esas áreas, por otro. Así, pienso que la independencia —que no descoordinación— de estructuras puede ser aconsejable en el caso, precisamente, de una actuación intensa en el sector industrial, así como en las actividades de corte sociocultural, pero no en lo que se supone actividad financiera, aun en mercados diferentes, quizá con la excepción de un negocio muy especializado con un tamaño considerable. Esto no es óbice para que defienda un determinado nivel de autonomía en la gestión, que considero, sin duda, necesario.

16 Las entidades financieras españolas presentan unos índices de impagados inferiores a los de sus colegas comunitarios, y unos niveles de cobertura excelentes. Tanto la práctica prudente de los respectivos equipos directivos como la normativa restrictiva del Banco de España han contribuido a esta circunstancia. Sin embargo, es cierto que el nuevo ciclo económico está dañando las cifras de deuda en mora, pero el cumplimiento de la normativa vigente en materia contable establecerá los controles provisionales oportunos. En lo que me gustaría insistir es en la necesidad de acentuar la vigilancia sobre las fases previas a la concesión, asegurando la viabilidad de los proyectos no ya con base en criterios contables, sino más bien atendiendo a su viabilidad económico-financiera y a su riesgo sistemático y sectorial. Es en este campo donde hay todavía mucha labor que hacer.

"El número de las cajas de ahorros puede quedar reducido a la mitad en 1993"



José María Simó Nogués
Copresidente de Bancaja

José María Simó ha protagonizado uno de los principales movimientos de fusión que se han realizado entre cajas de ahorros, con la integración de las cajas de ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, creando Bancaja, que se ha convertido en una de las instituciones más importantes del Levante español, y en una pieza fundamental para el desarrollo de esta región.

Con 64 años, José María Simó Nogués ha demostrado estar imbuido del pragmatismo que caracteriza al empresario valenciano; por eso, todas sus respuestas están caracterizadas por el sentido común. Como cuando dice, refiriéndose a la ingeniería financiera, que el diseño de productos financieros cada vez más sofisticados pueden llevar a situaciones de riesgo potencial cada vez más alto, por lo que es preciso seleccionar rigurosamente las oportunidades.

1 El sistema financiero español ha registrado una profunda transformación en relativamente pocos años, al modificarse sus reglas de funcionamiento para adecuarlas a los cambios producidos en el entorno, evolución que no ha sido exclusiva de nuestro país. Como consecuencia, las entidades financieras han tenido que revisar sus planteamientos para dar una respuesta actual a las preguntas: qué producir, en qué condiciones, cómo, dónde y a quién dirigir la oferta.

La búsqueda de economías de escala o de un tamaño eficiente para la diversificación de productos y riesgos, entre otras razones, ha estimulado diversas fórmulas de concentración empresarial, abriendo un proceso todavía no cerrado. Es de esperar que el mapa financiero español registre aún importantes modificaciones: fusiones, tomas de participación, ventas de redes y acuerdos de colaboración es probable que sean noticia frecuente en los próximos años.

Por lo que a las cajas se refiere, su número puede quedar reducido a la mitad en 1993. Nosotros mismos, que formalizamos la primera fusión del sector dentro de los actuales planteamientos, al integrar Caja Segorbe en Caja de Valencia, acabamos de unir las cajas de Castellón y de Valencia, dando lugar a la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, que opera comercialmente con la marca «Bancaja».

2 «Supercuentas», «supercréditos» y «superfondos» no son más que manifestaciones sonoras del actual nivel de competencia en los mercados financieros. Para el ahorrador, esto tiene, sin duda, efectos positivos; para las entidades, tales ofertas deparan una ventaja inicial a quien las empieza, ventaja que tiende a diluirse a medida que los restantes agentes financieros equiparan sus condiciones. En muchas ocasiones, lo que se produce es un mero trasvase de unas cuentas a otras, sin que se alcance un crecimiento global relevante.

Por su repercusión en el margen financiero, entiendo que se deben aplicar estrategias seleccionadas de toma de posición en el mercado que, sin renunciar al aumento de cuota, no cuestionen la viabilidad y solvencia a medio/largo plazo de la empresa. Esta es la política que seguirá Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante —Bancaja—, con la que esperamos superar el reto competitivo.

3 El diseño de productos financieros cada vez más sofisticados, la participación en nuevas áreas de actividad y la expansión en otros mercados puede llevar a situaciones de riesgo potencial más alto. La rapidez del proceso de adecuación a las actuales circunstancias es otro factor que puede lastrar de riesgo añadido el esfuerzo innovador; el hecho mismo de la variación continua de las referencias del mercado es un elemento multiplicador del riesgo.

Es preciso seleccionar rigurosamente las oportunidades y desarrollar una tecnología bancaria que facilite el conocimiento de los mercados, la toma

***"Supercuentas',
'supercréditos' y
'superfondos' no son
más que
manifestaciones
sonoras del actual
nivel de los
mercados"***

de decisiones y el seguimiento de las operaciones realizadas.

4 El crecimiento por el crecimiento no es una política viable a largo plazo. El tamaño no garantiza una mejora de la rentabilidad en el futuro, mejora que sólo se alcanza por la aplicación de una dirección estratégica y criterios profesionales de gestión.

Más que el activo que luce el balance debe importar la solvencia, signo de solidez para la absorción de fallidos en las posiciones de riesgo y de capacidad para la expansión futura de los negocios, y garantía en las relaciones con terceros.

6 El liderazgo lo da el mercado, la aceptación de lo que ofreces al cliente es, por tanto, símbolo de credibilidad. Expresa una posición superior a la de los competidores y capacidad de marcar pautas.

7 Dado el aislamiento financiero en que hemos vivido hasta hace poco, es lógico que se registre un aumento de la participación de las entidades españolas en los mercados internacionales, expansión que es todavía bastante moderada en la mayor parte de tipos de operaciones. En cuanto a oficinas, se instalarán algunas, sobre todo en territorios limítrofes, pero más que una implantación a gran escala, quizá se produzcan alianzas entre entidades, como vía de penetración menos costosa y arriesgada.

Numerosas cajas de ahorros, entre ellas la nuestra, siguen dicha estrategia. A nivel europeo, dieciséis asociaciones nacionales de cajas —las doce de la CEE y cuatro de la EFTA— tienen suscrita desde 1990 una Carta de Cooperación.

8 Como ya se viene haciendo desde hace unos años, tendrá que continuar el proceso de acomodación a las nuevas circunstancias, con una gradación que dependerá de la evolución de los acontecimientos.

9 Las más importantes entidades miembros de la CBE ya venían operando con clientes del sector privado, por lo que no se puede hablar de irrupción de un nuevo competidor. Desde otro punto de vista, toda entidad financiera legalmente constituida, que opere con las mismas reglas de juego, es un elemento más dinamizador de esa competencia para la que todos debemos estar preparados.

10 La afirmación de la rentabilidad y de la calidad del servicio serán, sin duda, aspectos en los que se van a polarizar en los próximos años las estrategias de toma de posición en el mercado. Para la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante —Bancaja— una combinación equilibrada de las estrategias de volumen y rentabilidad, bajo el principio de calidad en la atención al cliente, es la opción de futuro.

11 La globalización de los mercados financieros, hasta hace poco estancos, induce

a diversificar productos y a penetrar en nuevos segmentos y áreas de negocio. Que la diversificación se acometa con una misma organización o por medio de entidades especializadas, creadas individualmente o en colaboración, depende de la definición estratégica que se siga en cada caso.

12 La banca extranjera cuenta con una amplia presencia en España desde que, en 1978, se facilitara su instalación. Algunas entidades han adquirido segundas marcas bancarias españolas, o comprado partes de redes de sucursales, para aumentar su implantación en el mercado al por menor; además, grandes bancos europeos tienen tomadas participaciones accionariales importantes en destacadas entidades españolas. Son formas de penetración que quizá no alteren en gran medida, en apariencia, el actual reparto del mercado.

13 En España, la Ley de Bases de Ordenación del Crédito y la Banca, de 1962, estableció la distinción entre los bancos comerciales y de descuento y los bancos industriales y de negocio, frente al esquema anterior de banca mixta, especialización que se introdujo cuando ya en otros países se registraba una vuelta atrás. La crisis económica de los años setenta y ochenta, que disminuyó las posibilidades de actuación de la banca industrial, añadió nuevos elementos de incertidumbre sobre la conveniencia de tal especialización legal; otra cosa es que las entidades se orienten voluntariamente, en mayor o menor medida, hacia uno u otro tipo de banca.

La moderna reforma del sistema financiero se inclina hacia la reducción de las participaciones industriales, sobre todo aquellas que suponen una implicación directa, por el riesgo que implican. La repercusión que tienen las relaciones entre las entidades financieras y la industria en el desarrollo de ese sector real de la economía, impulsando la canalización de capital riesgo, hace de éste un tema siempre polémico, sobre el cual considero que nos encontramos en una etapa de reflexión.

14 Como órgano vivo e inteligente, la empresa tiene su principal recurso en el capital humano de que dispone. Conseguir que todas las voluntades individuales participen del objetivo común es una tarea prioritaria.

Por ser empresas de servicios, para las entidades financieras es muy importante que la formación impartida al personal fomente una actitud activa de satisfacción al cliente, que identifique personalmente sus necesidades y responda a sus expectativas. Como he señalado antes, la calidad en el servicio es piedra angular en una adecuada política comercial. Invertir en formación es, a mi juicio, la acción más eficaz y rentable para asegurar el liderazgo en el mercado.

15 En el plano conceptual, decidir en qué modelo se registran mayores ventajas será siempre motivo de discusión. Tras un periodo de inclinación hacia el de «banca universal», se vuelve a destacar la conveniencia de la producción

***"La competencia
tiene efectos
positivos para los
ahorradores y para
las entidades que la
inician"***

“El diseño de productos financieros cada vez más sofisticados puede llevar a un riesgo potencial más amplio”

especializada. Con el primer enfoque, se consigue una oferta muy diversificada que contribuye a fijar el cliente; con el otro, se produce con menores costes unitarios.

Corresponde a cada entidad financiera decidir su estrategia de mercado en base a sus condiciones de partida, los riesgos a asumir y los beneficios a obtener. La constitución de agrupaciones de productores especializados para una distribución común puede ser, en muchos casos, una opción a considerar. La cohesión del grupo será aquí el factor determinante para el éxito de dicha oferta global.

16 Toda situación de desaceleración económica disminuye la calidad de los activos y aumenta, por tanto, el riesgo contraído. Como existen normas legales que obligan a efectuar provisiones en función de la morosidad y las concentraciones de riesgo, el aumento de éstas determina un incremento de las dotaciones.

No hay que descuidar la vigilancia de la capacidad de retorno de las inversiones, por sus gravosas repercusiones; pero, afortunadamente, no creo que se llegue a una situación que deba preocupar de una manera especial.

"La fusión no es la única vía para diversificar riesgos y aumentar la solvencia"



Jaime Terceiro Lomba
Presidente de la Caja de Madrid

El proceso de fusiones bancarias, y más concretamente el de la «supercaixa», ha aumentado la diferencia de tamaño entre los mayores bancos y la primera caja, por un lado, y la Caja de Madrid, por otro. Es cierto que, en los últimos años, Caja de Madrid ha ido ganando mercado, mejorando sus resultados y haciéndose muy rentable, pero no termina de resolver el reto del tamaño, aunque para conseguirlo se ha lanzado a un ambicioso proyecto de expansión territorial, que dará lugar, en enero de 1993, a una red comercial de unas 1.400 oficinas, repartidas por todo el territorio nacional. También cuenta con un extenso programa de expansión en cuanto a gama de productos y a su presencia en nuevos mercados financieros. Su objetivo es incrementar plantillas y estar presente en todas las capitales de provincia y municipios importantes.

Jaime Terceiro tiene muy claro el futuro de las cajas. Su optimismo es sincero cuando dice que podría pensarse que la liberalización y el desarrollo de la competencia podrían perjudicar la evolución de las cajas, y que, sin embargo, la historia ha demostrado que estas instituciones han sabido adaptarse a las nuevas características de los mercados incrementando su cuota de participación y la tenencia de recursos ajenos.

1 Las fusiones entre entidades crediticias son el máximo exponente de los cambios en el mapa financiero español. Creo que en el futuro veremos algunas fusiones más, especialmente en bancos y cajas de pequeña dimensión. Sin embargo, me parecen más interesantes otros procesos menos espectaculares, como los acuerdos de colaboración entre entidades, la creación de nuevos mercados y nuevos productos, el incremento de la competencia y la vinculación progresiva entre los precios de los diferentes mercados.

En resumen, creo que los cambios en el mapa financiero no van a dejar de producirse, aunque no sean tan espectaculares como los que hemos vivido recientemente, pues todas las instituciones se están preparando ante la entrada en vigor del Acta Unica Europea.

2 En términos generales, la guerra del pasivo ha dado lugar a un estrechamiento de nuestro margen financiero. En cualquier caso, el efecto sobre nuestra cuenta de resultados ha sido pequeño debido, por una parte, a que Caja de Madrid tradicionalmente ha remunerado sus depósitos más que otras entidades financieras, por lo que ya estábamos, en cierta medida, introducidos en una guerra del pasivo a pequeña escala. Además, nuestra entidad cuenta con una infraestructura tecnológica y de servicios avanzada, lo que le permite operar con unos costes de transformación relativamente pequeños.

En cuanto a la competencia en los fondos de inversión y créditos hipotecarios, era lógico que ésta se desatase en algún momento. Por un lado, la reducción de los precios de los créditos hipotecarios es coherente con la reducción de los tipos de interés que venimos experimentando desde principios de año, y con el hecho de que actualmente se disponga de algunos instrumentos, como las participaciones hipotecarias, que permiten movilizar totalmente estos créditos.

Actualmente, estamos asistiendo al desarrollo y popularización del mercado de fondos de inversión, algo que era previsible si observamos lo acaecido en otros sistemas financieros más desarrollados que el nuestro. Los fondos de inversión, como ya saben, son el instrumento idóneo para canalizar el ahorro de los inversores particulares hacia los mercados de capitales, existiendo ventajas tanto para el pequeño ahorrador como para los mercados de capitales, los cuales se van a ver dotados de una mayor liquidez y transparencia.

Al igual que ha ocurrido en la guerra de las supercuentas, habrá entidades que se verán afectadas negativamente en sus principales ratios de gestión, y otras que saldrán fortalecidas; las entidades más perjudicadas serán aquellas que no estén presentes en el mercado de fondos de inversión, pues estos productos compiten con los sistemas de ahorro tradicional.

Debido a los factores que he comentado anteriormente, Caja de Madrid se encuentra en una situación idónea para competir eficazmente en cualquier servicio, tanto en créditos hipotecarios, mer-

"La Caja de Madrid se encuentra implicada en un ambicioso proyecto de expansión territorial para instalarse en todas las capitales de provincia"

cado en el que mantenemos una presencia privilegiada, avalada por una experiencia desarrollada durante muchos años, como en fondos de inversión, los cuales venimos comercializando desde hace varios años, con gran éxito y aceptación entre la clientela.

3 La mayor parte de los instrumentos financieros modernos abren nuevos caminos para gestionar el riesgo, tanto aumentándolo como reduciéndolo. En este sentido, el problema no reside tanto en la propia naturaleza de estos instrumentos como en la forma de utilizarlos. Los riesgos son prácticamente los mismos, con la diferencia de que ahora disponemos de nuevos instrumentos financieros como los futuros, las opciones, los *swaps*..., que nos permiten cubrir algunos riesgos con notable éxito.

Es difícil establecer una clasificación de los riesgos que deben afrontar las entidades crediticias. Entre los más destacados, nos encontramos con los riesgos de interés y de cambio, los cuales adquieren una mayor importancia en la medida en que se acentúa el proceso de vinculación de los mercados financieros de diferentes países; el riesgo de crédito, al que actualmente hay que prestar una gran atención en las fases recesivas del ciclo económico, y el riesgo de liquidez, que todavía está presente en algunos mercados financieros, como el bursátil.

4 Esta pregunta admite varias respuestas: Por una parte, si entendemos por solvencia la capacidad de la organización para atender puntualmente los compromisos de pago frente a sus clientes, hay que tener en cuenta que cualquier institución financiera, independientemente de su tamaño, tendría problemas para atender una retirada de depósitos brusca y masiva.

En cambio si, de una forma un tanto tautológica, pensamos que solvencia es lo que miden los *ratios* de solvencia, debo responderles que ningún indicador numérico es sagrado y, por tanto, su valor está condicionado a consideraciones de gestión.

Finalmente, si se trata de la posibilidad de consumir recursos propios para impulsar un proceso de crecimiento acelerado, debo responderles que esta política resulta totalmente inadecuada y conduciría, si se practica de forma sostenida en el tiempo, a una pérdida de garantía para la clientela.

En cualquier caso, es posible mantener un cierto equilibrio entre crecimiento y solvencia. La Caja de Madrid viene experimentando un notable crecimiento en los últimos años, con un plan de expansión geográfica que pretende establecer su presencia a escala nacional. Así, hemos comprado el Banco de Crédito y Ahorro, convirtiéndonos en la primera caja que realiza una operación de este tipo, hemos abierto nuevas oficinas, y hemos potenciado a la Corporación Financiera para cubrir la demanda de nuevos productos por parte de la clientela. Todo esto no ha impedido que nuestra institución mantenga un *ratio* de solvencia muy superior a los mínimos establecidos tanto por las autoridades es-

pañolas como por las directivas comunitarias. Esto ha dado lugar a que la agencia internacional Moody's nos haya calificado recientemente como la entidad más solvente del sistema financiero español.

5 Evidentemente, cuanto mayor sea el volumen de inversión gestionado por una entidad, mayores serán sus oportunidades de diversificación. Otra cuestión es que estas oportunidades se lleven, efectivamente, a la práctica. No siempre el mayor tamaño derivado de la fusión conduce a la diversificación, sino, en algunos casos, a un mejor promedio.

En lo referente a la solvencia, las fusiones generan a menudo incrementos sustanciales de la solvencia contable de la entidad resultante por el afloramiento de plusvalías en los activos inmovilizados. No obstante, hay que tener en cuenta que el aumento efectivo de los recursos propios está condicionado a la concesión de exenciones fiscales, y que la solvencia y el servicio que proporciona la institución pueden verse afectados a medio plazo por otras cuestiones como, por ejemplo, conflictos entre distintas culturas, la reestructuración de la red comercial, problemas de adaptación de los sistemas organizativos e informáticos, etcétera.

También hay que tener en cuenta que la fusión no es la única vía para diversificar riesgos y aumentar la solvencia. En este sentido, las inversiones en tecnología y formación del personal, junto a una actuación y gestión selectivas de las inversiones y riesgos asumidos, constituyen factores de gran importancia para alcanzar unos mayores niveles de solvencia.

6 El liderazgo es una aspiración lógica de cualquier gestor profesional. No obstante, cabe preguntarse: ¿a qué tipo de liderazgo debe aspirarse? En nuestro sector, la posición de líder a menudo se evalúa con criterios simplistas, como el del tamaño de las partidas del balance. El liderazgo en dimensión es bueno si está acompañado por una posición sólida en los *rankings* de calidad en el servicio, eficacia en la gestión, etc. El problema es que la medida de estos conceptos resulta compleja y, por tanto, es difícil introducirlos en las clasificaciones.

También hay que tener en cuenta que, para una entidad, es importante estar presente en todas las áreas de actividad bancaria, en la medida en que esto implica proyectar una imagen de profesionalidad y seriedad que es altamente apreciada por la clientela. Por tanto, una entidad es líder cuando satisface las necesidades de la clientela a la que se dirige y proporciona un servicio de calidad, pues el principal fin del negocio bancario es facilitar el trato más adecuado para cada tipo de cliente.

7 Es cierto que los grandes bancos mundiales, tras un período expansivo en pleno proceso de mundialización de los mercados, que viene teniendo lugar desde los ochenta, están siendo mucho más selectivos en sus inversiones en el exterior a causa de que los resultados cosechados no han

"El aumento de la desintermediación hace necesario ofrecer más y mejores servicios"

sido los apetecidos. En mi opinión, es necesario calibrar bien las posibilidades de negocio y conocer perfectamente el mercado en el que se desea entrar; sólo así, y con una gran preparación, se podrá acceder con éxito al exterior.

En España, aparte de lo que podríamos denominar aventuras puntuales en el exterior, las entidades financieras están más preocupadas por consolidar su posición en nuestro sistema financiero cara a 1992. Cuando se haya alcanzado una cierta estabilidad tras este proceso, y se hayan resuelto los conflictos económicos y políticos que se están produciendo a escala mundial, muchas entidades empezarán a preocuparse de su posición competitiva en el resto de Europa, Estados Unidos o Japón.

Caja de Madrid continúa manteniendo unos niveles de actividad cada vez más importantes en los mercados financieros internacionales, a pesar de haber dado preferencia a la expansión nacional. En este sentido, Caja de Madrid se encuentra implicada en un ambicioso proyecto de expansión territorial que dará lugar, en enero de 1993, a una red comercial de unas 1.400 oficinas, repartidas por todo el territorio nacional. Además, nuestra entidad tiene también en marcha un extenso programa de expansión en cuanto a la gama de productos que ofrece y a su presencia en los nuevos mercados de productos financieros.

8 Como ya he comentado, no cabe duda de que algunos bancos y cajas deberán reorganizar determinados aspectos de su actividad para afrontar el reto competitivo de 1993. Esta etapa será, lógicamente, de ajuste, y afectará a algunos de los aspectos que ustedes citan.

Por lo que se refiere al *sobredimensionamiento* de las redes, hay que tener en cuenta que, en el mercado minorista, disponer de una red extensa es aún una ventaja competitiva, siempre y cuando los servicios ofrecidos sean de buena calidad. Sin embargo, no cabe duda de que, progresivamente, la densidad de las redes irá perdiendo importancia ante el avance de los sistemas de banca automática y de las posibilidades de operar a distancia, utilizando, por ejemplo, redes de datos avanzadas de dimensión nacional. Este proceso de racionalización sólo podrá llevarse a cabo con el apoyo de fuertes inversiones en tecnología, que permitan seguir manteniendo la misma calidad de servicio a los clientes.

En cuanto al tamaño de las plantillas, hay que señalar que el número de empleados por oficina, en España, es menor que el de otros países de Europa, aunque este factor debe matizarse con el hecho de que nuestras redes comerciales tienen un mayor número de oficinas.

No obstante, la necesidad de reducir o no el número de empleados dependerá de la situación particular de cada entidad.

En concreto, Caja de Madrid tiene previsto incrementar la plantilla, en el marco del plan de expansión que está llevando a cabo con el fin de que la entidad esté presente en todas las capitales de provincia y municipios importantes.

9 Sin duda, la Corporación Bancaria de España competirá con el resto de bancos y cajas por obtener una cuota de mercado y una presencia significativa en el sistema financiero. No cabe duda de que esta competencia será especialmente acentuada en el caso de las cuentas del sector público. En el caso concreto del balance de las cajas de ahorros, las partidas referidas al sector público no tienen el mismo peso cuantitativo que en el sector de bancos comerciales, pero, en cambio, las cajas de ahorros prestan gran cantidad de servicios al sector público, y es, por tanto, en este aspecto en el que puede generarse un cierto grado de competencia.

10 La rentabilidad y la calidad son siempre decisivas, debido a que en ellas se apoya el futuro de las instituciones financieras. Los clientes demandan cada vez más calidad en los productos, servicios e información, lo que, junto al hecho evidente de que los márgenes financieros se irán estrechando cada vez más por la competencia bancaria y al aumento de la desintermediación, da lugar a la necesidad de ofrecer más y mejores servicios.

El hecho de que los clientes tengan cada vez más cultura financiera y demanden productos sofisticados implica que las entidades deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse, ofreciendo un trato diferenciado en función de las características y necesidades de cada segmento de la clientela con el fin de incrementar el valor añadido.

11 La diversificación tiene como principal fin reducir los riesgos asumidos, por lo que una diversificación de las inversiones es siempre deseable. En cuanto al papel que jugarán los *merchant banks* en el futuro, es difícil determinarlo, debido a que tendrán que competir con entidades dedicadas a la banca universal, con un amplio catálogo de productos y con sólidas relaciones con grandes empresas. No obstante, pasarán a competir en un mercado en el que las barreras de entrada son mucho menores.

12 Esto habría que considerarlo como una posibilidad no muy lejana, si tenemos en cuenta que estamos en el último tramo del camino hacia la plena libertad de establecimiento y de circulación de capitales. No obstante, hay que considerar las enormes dificultades que un proyecto como este acarrearía, muy superiores a las que pueden surgir de cualquier proceso de fusión de los que hemos presenciado en los últimos años.

13 Los flujos financieros de la economía fluyen del sector financiero al sector real y viceversa. Esto supone que las relaciones del sistema financiero con el industrial deben ser de estrecha colaboración, ya sea proporcionando financiación para los proyectos y su actividad, ya sea tomando participaciones significativas en estas sociedades, como hace habitualmente la banca.

El hecho de que algunas instituciones mantengan grandes participaciones en sociedades industriales, o en sociedades financieras, depende de la estrate-

"Con la Corporación Bancaria de España, se va a acentuar la competencia, especialmente la de las cuentas del sector público"

"Las relaciones del sistema financiero con el industrial deben ser de estrecha colaboración"

gia de sus respectivas direcciones. Actualmente, el límite entre estos dos tipos de banca no está claramente diferenciado, pero los dos están en competencia directa por incrementar sus cuotas de participación en los mercados a los que se dirigen.

14 Los empleados son el canal de transmisión de la calidad de productos y servicios, de la cultura de la entidad y de la estrategia seguida, por lo que la gestión de recursos humanos y la formación profesional ocupan un lugar destacado en la organización.

Los empleados son el activo más importante en una empresa de servicios, como son las entidades crediticias, por lo que es necesario efectuar importantes inversiones en formación para desarrollar una ventaja competitiva en la diferenciación de la calidad de productos, servicios e información respecto al resto de entidades.

Caja de Madrid, consciente de los rápidos cambios del sistema financiero, de la aparición de nuevos productos y nuevos mercados, de cambios en el entorno regulador y en las formas de competencia, mantiene un proceso continuo de formación para sus empleados con el que pretende mejorar los servicios prestados y potenciar su desarrollo profesional.

15 En mi opinión, el modelo de banca universal crecerá en importancia a medida que se avance en la unión de la Comunidad Europea y vayan estableciéndose más bancos extranjeros en España. Como ya he dicho, la diversificación de las inversiones y las actividades es una forma de reducir riesgos, lo cual se puede conseguir a través de una concepción universalista del negocio bancario, sin olvidar la posibilidad de desarrollar las áreas periféricas de producto y de cliente.

Con el aumento del tamaño de las instituciones financieras, existe la necesidad de que la toma de decisiones esté lo más descentralizada posible, y ésta podrá organizarse en forma de banca federada o no. Lo que sí es cierto es que existe la tendencia de los grandes bancos a organizarse en forma de banca federada. En mi opinión, esto diluye lo que podríamos denominar identidad corporativa del grupo, y dificulta la coordinación entre los distintos bancos o unidades de negocio.

En cualquier caso, la forma organizativa tiene una estrecha relación con la estrategia de las entidades, de tal forma que una condiciona a la otra, y viceversa. Es evidente que el tamaño tiene mucho que ver con la forma de organización, pero tanto la teoría de la organización como la práctica bancaria aún no han determinado cuál puede ser el modelo más adecuado en términos generales.

16 La desaceleración de la economía ha supuesto un incremento importante en las cifras de créditos dudosos y morosos, cifras que implican retrasos en la recuperación de las deudas contraídas por los clientes, que no es lo mismo que un crédito impagado, en que se reconoce la imposibilidad de recuperar la deuda.

Las dotaciones a fondos de insolvencias se efectúan considerando la situación de cada cliente, de acuerdo con unas normas objetivas establecidas por las autoridades monetarias. Además, cada entidad establece una serie de criterios subjetivos, basados en indicios razonables acerca de la situación del cliente, para complementar la norma. Ambos factores afectan a las dotaciones brutas para insolvencias y, junto con la recuperación de deudas en mora, determinan las dotaciones netas.

Por todo ello, la evolución previsible de las dotaciones netas es al alza, pero sin alcanzar quizá las tasas de cobertura de épocas pasadas.

Sin embargo, es incuestionable la mayor atención que hay que prestar a este tipo de riesgos, ya que no podemos cubrirnos de ellos con instrumentos derivados, como en el caso de riesgos de tipos de interés o de tipos de cambio. Para obtener reducciones permanentes de los niveles de morosidad en la banca, no queda más remedio que realizar una mejor selección y diversificación de los riesgos.

"Considero definitivamente diseñado el 'mapa financiero' español"



Juan Luis Uranga Santesteban
Director Gerente de la Caja de Ahorros de Navarra

Juan Luis Uranga tiene muy claro que la estrategia de la Caja de Ahorros de Navarra es la de la calidad como elemento diferenciador. En su opinión, estar pegado al terreno, conocer bien a los clientes y trabajar en la región en que se encuentra instalada una entidad es un elemento fundamental para afrontar el futuro. Es muy claro cuando afirma que el actual clima depresivo no es muy propicio a la expansión, «y por eso hay entidades que prefieren concentrarse en mercados que conocen mejor». Tal vez por eso, es un firme partidario de que las cajas mantengan sus señas de identidad centradas en la proximidad a las familias y las PYME, con un fuerte arraigo regional. Uranga, vasco de 57 años, es Licenciado en Derecho y consejero de la Federación Vasconavarra de Cajas de Ahorros, de Plantas de Navarra, de Caser y de Seguros Navarra.

1 Dentro del corto o medio plazo, al que parece referirse la pregunta, no considero definitivamente diseñado el mapa financiero español. Es probable que todavía se produzcan cambios de cierta relevancia en todos los grupos de instituciones; unos, provenientes de posibles procesos de fusión ya iniciados o que puedan iniciarse en el futuro; otros, con origen en el aumento de la competencia que tenga lugar en relación con el mercado único de 1993.

2 La guerra del pasivo parece haberse traducido, para la mayor parte de las entidades financieras (y la nuestra no es una excepción), en un incremento de costes financieros que ha llevado, por la dificultad de aumento paralelo de los ingresos, a un estrechamiento del margen financiero. El encarecimiento del pasivo se ha producido a veces directamente, por incremento del tipo de remuneración, a veces indirectamente, como es sobre todo nuestro caso, por crecimiento en recursos de alta remuneración en mayor grado que el de cuentas menos remuneradas.

En cuanto a la escalada de la competencia, nuestra entidad siempre ha estado en línea de mercado en tipos pasivos. Respecto al crédito, nuestra Caja es una de las que más se distinguen en la concesión de créditos a tipos de interés bajos, a través especialmente de convenios con el MOPU.

3 Más que de una generación de riesgos teórica o académicamente nuevos, podría quizás hablarse de una agudización, en algunos casos, o de una diferente manera de presentarse, en otros.

Los riesgos teóricamente a vigilar nos los recuerda el Banco de España en su circular contable de este año 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».

No hay que minusvalorar tampoco, como lo demuestra la experiencia, el «riesgo fiscal», ya que muchos nuevos productos se basan en aprovechar ventajas fiscales.

4 Si bien teóricamente, y dentro del adecuado intervalo del volumen de actividad, un mayor tamaño puede suponer una mayor facilidad de asunción de costes fijos, estos conceptos de tamaño y solvencia no siempre guardan relación directa en las entidades financieras.

En el corto plazo, la búsqueda de crecimiento o rentabilidad depende de momentos, poniéndose más el acento en la búsqueda de uno u otra según la coyuntura.

En el largo plazo, ambos conceptos deben ser compatibles, siendo necesario lograr un equilibrio entre ambos, y siendo casi siempre peligroso el afán desmedido de crecimiento de las variables del balance sin reparar en su precio.

5 Como ya se ha apuntado, un gran tamaño conseguido por una entidad financiera a través de un proceso de fusión no es, en sí mismo,

"Nuestra Caja ha apostado decididamente por la calidad como elemento diferencial"

una garantía de solvencia, siendo el incremento de recursos propios que suele darse más un apunte contable que una mejora de la solvencia. La única garantía de aumento de la solvencia de las entidades es un cuidadoso estudio de las inversiones propias y una adecuada captación de recursos, y no cabe pensar que en esta variable las entidades de tamaño mediano y con una clara vocación regional, como la nuestra, vayan a tener la peor parte o no vayan a saber adaptar su estrategia a las exigencias del mercado.

6 El liderazgo en un mercado concreto, como es nuestro caso en la Comunidad de Navarra, no es sino la confirmación de que, en varios momentos determinantes del pasado, se supo dar una respuesta satisfactoria a las demandas del público, lo que permitió aumentar tamaño y cuota de mercado. En cuanto a las ventajas que esto pueda reportar en un futuro, ya hemos indicado que el tamaño no es una variable relevante, y que la gestión ha de pasar una reválida permanente ante los clientes de la institución, sin que el pasado sea determinante.

Respecto al liderazgo en productos, en ocasiones se obtienen ventajas a corto plazo, aunque otras veces esto conduce a un proceso arriesgado y que no da los frutos esperados, pues algunos lanzamientos no son percibidos como una ventaja comparativa por el público y han supuesto gastos cuantiosos.

7 Cualquier expansión fuera del ámbito de actuación, y máxime cuando se trata de mercados con peculiaridades y cultura financiera propias, como es el caso del extranjero, requiere una decisión cuidada y estudiada, sin que existan reglas fijas; normalmente, puede darse con base en la necesidad de proporcionar cobertura a colectivos o áreas determinadas, si bien el actual clima depresivo no es muy propicio a la expansión, y por eso hay entidades que prefieren concentrarse en mercados que conocen mejor.

8 Desde luego, sería deseable que se produjera, pero no debemos olvidar que servimos a un público que tiene sus preferencias, entre las cuales, de forma destacada, está la cercanía de los servicios bancarios a su domicilio, lo que implica que está dispuesto a asumir un coste superior, que no supone necesariamente una menor eficiencia. A la hora de establecer comparaciones de productividad, ha de tenerse en cuenta este factor, además de diferencias de estructura de población que muchas veces hacen quebrar determinados ratios sobre este particular.

9 Parece loable una acción coordinada por parte de la banca pública para lograr una mayor eficiencia, pero entiendo que no va a influir de forma relevante en el resto de entidades, ya que operamos en un sector maduro donde la competencia es suficientemente fuerte, y no es previsible que la nueva banca pública vaya a suponer una contribución significativa a la elevación de los niveles de competitividad, siempre que sus recursos deba obtenerlos del mercado.

10 Nuestra Caja ha apostado decididamente por la calidad como elemento diferencial en la prestación de nuestros servicios, en la confianza de que la fidelización y satisfacción del cliente es la mejor garantía de pervivencia y rentabilidad de las entidades.

11 Creo que debe hacerse una diversificación contenida hacia todos aquellos productos o servicios nuevos que complementen nuestra actividad y no menoscaben nuestra imagen, ya que uno de los activos más importantes de que disponemos es nuestra red de distribución. Una diversificación exagerada puede crear confusión en el público y una pérdida de confianza en entidades caracterizadas, hasta el momento, por efectuar correctamente el negocio tradicional.

12 Son posibles ámbitos de colaboración financiera entre entidades de tamaño muy diverso, y no sólo nacionales, sino también extranjeras. Esto, que puede resultar relativamente una novedad en el marco financiero, es ya muy habitual en la industria y los servicios, y la propia desaparición de barreras con el mercado único ha de fomentarlo de una forma decisiva.

13 Entendemos que las relaciones han de ser básicamente de financiación, ya que las de otro tipo pueden producir interferencias indeseables, si bien no pueden descartarse tomas de posición puntuales o, en nuestro caso, fruto de la vocación por el desarrollo regional que ha venido siendo una de las características de las cajas. Por otro lado, pensamos que es perfectamente posible la coexistencia dentro de una misma organización de la banca universal y la especializada creando unidades de negocio específicas.

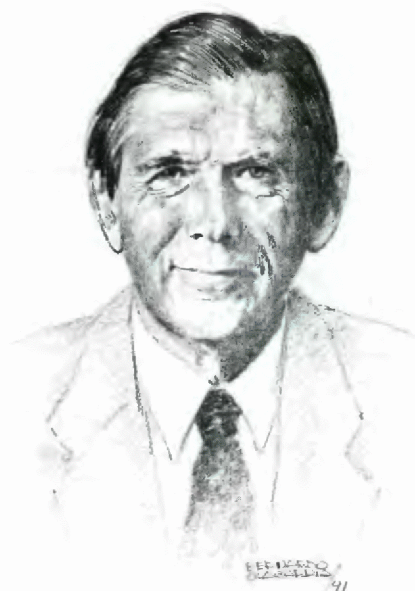
14 La calidad del servicio va íntimamente ligada a la formación del empleado que lo presta. Hemos de pasar de una formación genérica a otra más específica y selectiva, adecuada al puesto de trabajo y a las nuevas demandas que la innovación va suscitando.

15 Esta presunta ventaja de la especialización puede ir en contra de las tendencias apuntadas hacia economías de escala en función del tamaño y el valor añadido que crea el cruce de productos. Una especialización excesiva puede agotar enseguida la parcela de mercado, de zona geográfica o sector, y puede dar problemas de concentración y de seguridad y no dar salida a los medios disponibles de la organización. Por otra parte, cabría preguntarse si el cliente va buscando para cada necesidad el mejor oferente o prefiere un conjunto suficientemente satisfactorio que le evite desplazamientos y multiplicidad de negociaciones.

16 Es más que probable que un estricto cumplimiento de la normativa del Banco de España sea más que suficiente para una adecuada cobertura de los riesgos. Entiendo, sin embargo, que hay que ser muy rigurosos en esta materia, aunque ello fuera en detrimento inmediato de la cuenta de resultados.

"Siempre es peligroso el afán desmedido de crecimiento sin reparar en su precio"

"Las fusiones han constituido uno de los motores para afrontar la reconversión del sistema financiero"



José Vilarasau Salat

Director General de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona («La Caixa»)

Desde la cúpula de la potente «supercaixa», José Vilarasau es el verdadero señor del dinero en Cataluña. No en vano la entidad administra más de tres billones de pesetas de los catalanes, que han depositado en ella su confianza. Ha formado un tándem perfecto con Juan Antonio Samaranch, que es desde hace mucho más tiempo, además, el gran señor del deporte mundial, desde su Presidencia del Comité Olímpico Internacional, y que asumió la Presidencia de la entonces Caixa de Pensions en 1988.

Tras la fusión de la Caixa de Pensions con la Caixa de Barcelona, la nueva entidad tuvo que hacer frente, en el primer año, a un encarecimiento de los costes laborales. Salvado este «bache» de los primeros meses, que provocó un descenso en los beneficios en 1990, la situación se ha remontado, y hoy la «supercaixa» aparece como la primera caja de ahorros española, a gran distancia de la segunda, Caja de Madrid, y es una de las primeras de Europa.

1 Parece que los cambios más importantes que cabía esperar en el sistema financiero español han tenido lugar ya o lo están teniendo en estos momentos. En este sentido, el proceso de fusión de dos grandes bancos, el Central y el Hispano, da lugar a la primera entidad financiera del Estado.

2 Nuestra entidad, aunque no ha entrado frontalmente en la llamada «guerra del pasivo», sí se ha visto indirectamente afectada, ya que, como a todo banco, mantener una posición competitiva le ha supuesto un ligero encarecimiento de los recursos ajenos. Esta «guerra» no ha sido sino un episodio más de la creciente competitividad entre las instituciones financieras.

Las ventajas competitivas derivadas de las innovaciones financieras tienen cada vez un ciclo más corto. Ante ello, cada entidad ha de adoptar la estrategia que le resulte más idónea, sin que todas tengan que seguir forzosamente la misma línea.

4 La solvencia constituye un pilar básico sobre el que debe descansar toda estrategia de expansión. Pero tampoco es aconsejable una búsqueda exagerada del resultado a corto plazo que cause una pérdida continuada de la cuota de mercado.

5 Las fusiones no han de comportar necesariamente una diversificación de riesgo para la entidad resultante, puesto que la consecución de este objetivo estará en función de la estructura de negocio de las entidades que intervienen en el proceso.

Lo que sí está claro es que las fusiones constituyen un procedimiento para reforzar la solvencia a través de la afloración de plusvalías. Precisamente, un elevado nivel de solvencia es indispensable para afrontar con garantías el proceso de crecimiento.

6 Además de las ventajas derivadas de las economías de escala, la principal ventaja asociada a una posición de liderazgo es la mejor imagen, sobre todo vinculada al factor confianza, tanto por lo que respecta al mercado doméstico como a las conexiones de orden internacional.

7 Es evidente que una estrategia de expansión exterior indiscriminada comporta un elevado nivel de riesgo. Cuando se ha demostrado que el conocimiento y la tradición operativa constituyen factores determinantes para trabajar con éxito en un mercado, se impone abordar la expansión exterior con criterios de prudencia y selectividad.

8 En los últimos años, ya se ha asistido a un proceso de reconversión del sector, que se ha manifestado básicamente en una redefinición de la red de distribución bancaria. Las fusiones entre entidades han constituido uno de los motores de este proceso.

9 La creación de la Corporación Bancaria de España es relevante por cuanto implica el

"En los últimos años, se han ampliado las áreas de negocio de las entidades bancarias, superando claramente sus tradicionales límites de actividad"

"Los acuerdos con la banca extranjera no son un peligro, sino un acicate para incrementar la competitividad del sistema"

nacimiento de una entidad con gran potencial financiero y una estrategia de actuación coordinada que antes no existía. En este sentido, puede suponer para el resto de las entidades una competencia más fuerte que la que planteaba por separado cada una de las instituciones que ahora engloba. No obstante, no supone ninguna amenaza de orden distinto que la que puede plantear un grupo financiero fuerte. Por otra parte, el sector público ya lleva bastante tiempo participando activamente en el mercado financiero, a través de los distintos instrumentos de captación de recursos (deuda pública, pagarés, etc.), por lo que no estamos en presencia de ningún fenómeno nuevo.

10 Resulta evidente que el objetivo último de cualquier institución financiera, y la condición indispensable para su supervivencia, es la obtención de un nivel de rentabilidad adecuado. El tamaño en sí mismo no constituye ningún objetivo, sino uno de los posibles medios para alcanzar esa rentabilidad. No tiene sentido, pues, plantearse como un dilema los aspectos tamaño y rentabilidad.

Por lo que al factor calidad se refiere, en el futuro aumentará notablemente su peso específico. Ante el creciente aumento de la oferta en el mercado financiero, la lucha por la competencia se vinculará, previsiblemente, a aspectos más cualitativos y, en este sentido, el nivel de calidad jugará un papel fundamental. Será la principal baza a la hora de plantearse la estrategia competitiva y, en consecuencia, uno de los factores que contribuirá en mayor medida a alcanzar el objetivo final de rentabilidad.

11 En los últimos años, hemos asistido a una ampliación de las áreas de negocio de las entidades bancarias, superando claramente los límites tradicionales de la actividad bancaria. En este sentido, se ha accedido a actividades complementarias o parafinancieras, en un intento de dar respuesta a las necesidades globales que, en materia financiera, se iban presentando en el mercado. Precisamente, el área de negocio en el que centran su actividad los *merchant banks* es una de las que ofrecen oportunidades de desarrollo.

12 No creemos que los acuerdos que pueda establecer la banca extranjera con instituciones españolas deban ser considerados un peligro. Desde hace tiempo, la banca extranjera ha llevado a cabo actuaciones de diverso tipo (compra de redes de oficinas, compra de segundas marcas, alianzas, tomas de participación, etc.) para fortalecer su posición en el mercado español. En ningún caso ha representado una amenaza, sino, en todo caso, un acicate para incrementar el nivel de competitividad del sistema.

13 La respuesta a esta pregunta dependerá de la formulación que cada entidad o grupo bancario se haya hecho sobre el tema, sin que exista un modelo único. En este sentido, hay entidades que se han planteado la constitución de un grupo con fuerte presencia directa en el sector industrial, mientras otras han optado por participar

sólo de forma muy reducida (ya sea de tipo sectorial o limitada a pocas empresas) o bien indirectamente. Ambas alternativas son igualmente válidas y pueden coexistir perfectamente.

14 En lo que al contenido se refiere, deben coexistir una visión generalista de la actividad bancaria (que permita comprender el proceso global) con una enseñanza especializada, tanto en los nuevos medios tecnológicos como en los instrumentos financieros que van apareciendo.

15 Como ya he comentado, no existe un modelo único de organización de banca. Por otra parte, existen diferentes áreas de negocio en el mercado financiero, de forma que distintos tipos de instituciones o de fórmulas organizativas pueden ser las más válidas para cubrir o dar respuesta a las demandas específicas de cada área.

16 En los últimos años, las instituciones financieras españolas han hecho un gran esfuerzo para incrementar sus fondos de dotación, y se encuentran en una situación saneada que les permite afrontar con tranquilidad posibles situaciones de insolvencia. Por otra parte, este aumento de impagados no tiene un carácter coyuntural, de modo que no parece necesario que se arbitren medidas adicionales para hacerle frente. Lo que sí deben hacer las entidades es seguir perfeccionando sus mecanismos de gestión del riesgo para limitar al máximo las situaciones de morosidad.

"La llegada de los 'nuevos' está presionando de forma creciente a los bancos tradicionales"



Luis A. Abril
Consejero Delegado de Privanza

A raíz de la fusión del Vizcaya con el Bilbao, Luis A. Abril fue encargado de poner en funcionamiento un nuevo banco, cuyo objetivo fundamental era atender a clientes de élite, darles un trato personalizado y administrar su patrimonio. Así nació Privanza, como un banco distinto al negocio tradicional que intentaba aprovechar la ventaja de la especialización y la de pertenecer a un gran grupo financiero. El ensayo fue un gran éxito, y probablemente su valor, en menos de tres años, se ha multiplicado por diez.

Abril, con 43 años, ha demostrado tener una enorme visión para los negocios, y sobre todo una enorme proyección de futuro. Visión que probablemente haya aprendido de su «maestro», Pedro Toledo, con quien trabajó estrechamente en el Vizcaya durante más de diez años. Licenciado en Económicas y Derecho por la Universidad de Deusto, fue director del Departamento de Finanzas y profesor de Política Financiera de la Empresa. También fue profesor de finanzas en el Instituto Internacional de Dirección de Empresas. En 1978, pasó al Banco de Vizcaya, y durante un largo período fue el encargado de mantener la relación con los medios de comunicación y cuidar la imagen corporativa del banco. Tras la fusión con el Bilbao, se convirtió en una de las grandes promesas de la nueva institución vasca.

—¿Qué sentido tiene, en su opinión, la existencia de una o más unidades especializadas conviviendo con un gran banco universal y dentro de un mismo grupo bancario?

—Entiendo que debo responder a esta pregunta básicamente a la luz del nacimiento y desarrollo de una unidad especializada —Privanza—, perteneciente al Grupo BBV, cuya creación fue decidida hace ahora algo más de dos años, y que, efectivamente, convive dentro del propio grupo con una serie de unidades bancarias encabezadas por el propio banco matriz.

Creo que resulta obligado también perfilar, si quiera sea brevemente, el área de especialización de Privanza. El objetivo esencial de esta unidad es atender de forma integral las necesidades financieras, relacionadas con la gestión de su patrimonio, de un tipo de cliente encuadrable en un segmento alto, e incluso medio-alto, de la clientela tradicional de los bancos. Privanza es, en consecuencia, un banco «privado» o «personal», perteneciente, al 100 por 100, al BBV, y encuadrado, por consiguiente, en su ampliamente diversificado grupo bancario.

Hechas estas observaciones previas, que creo necesarias, responderé directamente a la pregunta diciendo que una unidad especializada dentro de un gran grupo bancario tiene, bajo un punto de vista de estrategia de empresa, un racional *defensivo* (mantenimiento de cuotas de negocio en el área de especialización, ante la competencia de nuevos agentes) y también un racional *ofensivo* (competir en el mercado libre con las mismas armas que esos nuevos agentes).

La llegada de los «nuevos» está presionando de forma creciente a los bancos tradicionales, que, a su vez, continúan compitiendo fuertemente entre ellos. En este doble frente, cada banco debe trazar, y de hecho está trazando, su propia estrategia. Y, en casi todas ellas, la creación de unidades especializadas debe de jugar, en mi opinión, un cierto papel.

—¿Cabe definir con alguna precisión la ventaja competitiva de esos nuevos agentes?

—Lo lógico es que sea más una ventaja de diferenciación que de costes. Ello quiere decir que, a la hora de definir los mecanismos de acceso a un segmento del mercado concreto, esos nuevos agentes están siendo capaces de precisar más, a la hora de anticiparse y adaptarse a las necesidades de la clientela, y pueden disponer, adicionalmente, de capacidades más adecuadas, técnicas y, sobre todo, humanas, para poner en práctica su estrategia.

Una unidad especializada de un gran grupo bancario pretenderá, hipotéticamente, participar por sí misma, y cuanto más mejor, de la ventaja competitiva de los «nuevos especialistas».

Nuestra experiencia concreta avala cuanto estoy diciendo de una manera bastante significativa. Hemos identificado las necesidades y motivaciones propias del segmento de mercado al que nos diri-

"La ventaja de las nuevas instituciones es más de diferenciación que de coste"

gimos con bastante nitidez, y de ahí deriva nuestra oportunidad. Y hemos cuidado las capacidades disponibles —personas, formación, medios tecnológicos— precisamente en función de esa oportunidad.

Consecuencia de cuanto digo es la tendencia, bastante generalizada en todo el mundo, de acuerdo con la cual las grandes organizaciones están pasando de estructuras organizativas muy integradas a otras más ágiles y descentralizadas. En esa línea nos estamos moviendo todos.

—¿Hasta qué punto la argumentación anterior, llevada al extremo, coincide con el principio del «banco federado»? ¿Cree Ud. que los bancos deberían organizarse según un criterio de «banca federada»?

—En esencia, el principio es el mismo, y no creo que existan diferencias apreciables entre las ideas genéricas que he comentado antes y la aguda argumentación teórica que los hombres de McKinsey elaboraron recientemente para apoyar la teoría del «banco federado». La idea básica coincide bastante, y la gran diferencia puede estar en la puesta en práctica. Crear una unidad especializada en un gran grupo es una tarea abordable en un plazo no largo, y más en un caso como el nuestro, en el que la fusión Bilbao-Vizcaya generó disponibilidades de medios humanos muy valiosos cuya incorporación a la unidad nueva simplificó, en buena medida, nuestra salida. Reorganizar todo un grupo y «federarlo» debe ser otra cosa. Todo ello con independencia de que, como pura teoría, la formulación de McKinsey sea muy atractiva.

Desmantelar un banco universal tradicional y crear, a partir de él, unidades de negocio independientes, en todas aquellas áreas en las que la especialización es la mejor forma de competir, de forma tal que todas y cada una de las unidades capturen para sí las ventajas del especialista, es, sobre el papel, una fórmula imbatible. La mayor, la enorme, dificultad debe estar, como le decía, en la puesta en práctica.

—¿De dónde derivan las dificultades de puesta en práctica de estrategias de este tipo?

—En mi opinión, una buena parte de las dificultades provienen del factor humano y su gestión en el grupo. Lo cierto es que las organizaciones están compuestas por hombres, y tanto sus actitudes y motivación como las propias capacidades disponibles pueden favorecer o entorpecer los procesos de una forma impredecible.

Desencadenar y desarrollar un proceso de esta naturaleza es un potencial generador de conflictos, y quizás el primer secreto del éxito esté en gestionar esos eventuales conflictos de una forma constructiva. También hay «recetas» o normas casi de obligado cumplimiento, que en nuestro caso concreto están dando resultado, y que son, en buena medida, sentido común. Lo que ocurre es que, en las grandes convulsiones organizativas, buscar la referencia siempre en el sentido común no es sencillo.

—¿En qué principios debe basarse la relación banco especializado/banco universal dentro del mismo grupo bancario?

—En mi opinión, en dos básicos. El primero es considerar que el objetivo global del grupo bancario debe de ser siempre atender mejor al cliente. Ni el tamaño, ni el peso dentro de la organización, ni el *status* son criterios de decisión de validez universal porque, en un entorno competitivo, el grupo perderá clientes si el objetivo global se diluye.

El segundo principio consiste en evitar determinados errores. Es muy importante que todo el grupo conozca la *identidad especial* de las unidades especializadas, porque de lo contrario primarán valores distintos a la diferenciación como estrategia en el funcionamiento global del conglomerado.

Además, es esencial definir, tan precisamente como sea posible, los segmentos de mercado a abordar por cada unidad, y también la ventaja competitiva de unas y otras. Hay que asegurar que cada segmento del mercado sea atendido por aquella unidad del grupo —especializada o no— que goce de la ventaja competitiva más nítida. Con una perfecta segmentación del mercado, y con una válida determinación de las ventajas de cada unidad, la competencia «intra-grupo», a través de más de una unidad, por el mismo segmento del mercado no tendrá sentido.

—¿Pueden una unidad especializada y una universal compartir clientes?

—Mi impresión es que pueden y deben. Ha de ser normal que la unidad especializada y la universal, o distintas unidades especializadas dentro del mismo grupo, compartan clientes. Las relaciones con la clientela compartida no pueden basarse sino en la cooperación entre unidades en beneficio del Grupo. El diseño de mecanismos, incluso retributivos, que primen la colaboración entre unidades y premien los resultados adicionales logrados a través de la conexión entre ellas será algo normal en esquemas de gestión global del tipo del que comentamos. Y todo cuanto digo en relación a clientes compartidos encuentra un estadio previo en la información compartida. Hay información que puede resultar de distinto valor para una u otra unidad, y eso ha de tenerse en cuenta. La solución a todo tipo de problemas debe ser una solución global, de grupo. Ha de evitarse que cada unidad quiera hacer todo lo que pueda por sí misma. Y creo que es bueno resaltar que esto, tan sencillo de formular, puede resultar, a la hora de llevarlo a la práctica, de una complejidad extraordinaria.

"Las grandes organizaciones están pasando de estructuras organizativas muy integradas a otras más ágiles y descentralizadas"

COLABORADORES EN ESTE NUMERO

ABRIL, Luis A. Nació en Burgos en 1948. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto (1971), y Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto (1971). M.B.A. por el North European Management Institute, Oslo, Noruega (1973). Fue Director del Departamento de Finanzas y profesor de Política Financiera de la Empresa en la Universidad Comercial de Deusto (1973-1978). También fue profesor de Finanzas en el Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE). De 1975 a 1978 fue Director de Finanzas en Deusto Consultores de Gestión, S. A., empresa de la que sería más tarde Director General. En 1978 pasó al Banco de Vizcaya como Director Adjunto del Departamento de Tesorería y Mercado Monetario; fue nombrado después Director de la Secretaría Técnica y, posteriormente, Subdirector General (1987). A raíz de la fusión del Vizcaya con el Bilbao, mantuvo en el BBV la posición de Subdirector General hasta ser nombrado (1989) Consejero-Director General de Privanza, banco del grupo BBV especializado en gestión privada, del que desde julio de 1991 es Consejero Delegado.

ALVAREZ RENDUELES, José Ramón. Nació en Gijón (Asturias) en 1940. Doctor en Ciencias Económicas (Premio Extraordinario) por la Universidad Complutense de Madrid y Licenciado en Derecho por la misma Universidad. Catedrático de Hacienda Pública y Derecho Fiscal (Universidad Autónoma de Madrid). Economista del Estado (excedente). Ha sido Gobernador del Banco de España (1978-1984), Secretario de Estado de Economía (1977-1978), Subsecretario de Economía Financiera y Secretario General Técnico de Hacienda (1973-1976) y Jefe de Estudios del Plan de Desarrollo y Director del Instituto de Desarrollo Económico (1970-1973). Actualmen-

te es Presidente Ejecutivo del Banco Zaragozano; de Productos Pirelli, S. A.; de COFIR, S. A. (Corporación Financiera Reunida, S. A.), y de Macosa. Es Consejero de GRUCYCSA, Urbis, Dragados y Construcciones, Iberduero, Mare Nostrum y Portland Valderribas, y Presidente Honorario de Hispano Olivetti, S. A., y miembro del Consejo General de Assegurazioni Generali. Asimismo, es miembro de American Economic Association, National Tax Association y Royal Economic Society.

ALVAREZ RODRIGUEZ, Manuel Angel. Nació en León en 1961. Economista y Actuario de Planes de Pensiones. Ha desarrollado su actividad en Consultoría de Planes de Previsión Social. Es, desde su creación, Director Técnico de Gesinca, Consultora de Pensiones y Seguros.

AMUSATEGUI DE LA CIERVA, José María. Nació en San Roque (Cádiz) en 1932. Licenciado en Derecho (1954), recibiendo el premio «Montalbán». En 1959 ingresa en el Cuerpo de Abogados del Estado en la Delegación de Hacienda de Gerona. Ha sido Secretario del Consejo y Jefe de la Asesoría Jurídica de Altos Hornos de Vizcaya; Vicepresidente del INI (1970); Vicepresidente de PRODINSA (1974); Consejero y Adjunto al Presidente de los Bancos de Madrid y Catalán de Desarrollo; Presidente de Industrias de Telecomunicación (1975); Presidente de Astilleros Españoles y Director de la División de Construcción Naval del INI (1980); Vicepresidente del INH (1981); Presidente de CAMPSA (1982); Consejero Adjunto al Presidente del Banco Hispano Americano (1985); Consejero, y más tarde Presidente, del Banco Urquijo Unión. Ha sido Vicepresidente y Consejero Delegado del Banco Hispano Americano (1985), y Consejero y Vicepresidente de la Compañía Telefónica Nacional de España. Actualmente es Consejero de Unión Fenosa, Presidente del Banco Hispanoamericano y, desde que se produjo el acuerdo de fusión entre éste y el Banco Central, Presidente Solidario del Banco Central Hispanoamericano.

ANTON PEREZ, José Antonio. Es Doctor en Derecho, Inspector de Finanzas del Estado (excedente), profesor titular de Derecho Financiero de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid y del Colegio Universitario CEU, San Pablo. Actualmente es Director del Departamento de Investigaciones Jurídicas y Financieras de la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social.

BENGOCHEA GOYA, Juan. En 1977 se incorporó al Servicio de Estudios del Banco de Bilbao. Actualmente ocupa el cargo de Director de Estudios Financieros e Internacionales del Banco Bilbao Vizcaya y es el Secretario Técnico del Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV.

BERROETA ECHEVARRIA, José Ignacio. Nació en Bilbao en 1939. Es Presidente de la Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK) y de la Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras. Licenciado en Ciencias Económicas por la Facultad de Bilbao, ha trabajado en las empresas General Electric Española y Fabrelec-Westinghouse. Del sector industrial desembarcó en el financiero, incorporándose como interventor general al Banco de Vizcaya. Fue Director General adjunto del Banco de Vizcaya, así como del Banco Bilbao Vizcaya (BBV). Ha sido Consejero de Banca Catalana, Indubán y Fingravis.

BOTIN-SANZ DE SAUTUOLA Y GARCIA DE LOS RIOS, Emilio. Nació en Santander en 1934. Licenciado en Derecho y Economía por la Universidad de Deusto. Ingresó a los 24 años en el Banco Santander, desempeñando los cargos de Apoderado de los Servicios Centrales y Subdirector General. En agosto de 1960 fue designado Consejero del Banco Santander, pasando a formar parte de la Comisión Ejecutiva en abril de 1964, y fue nombrado Director General en septiembre del mismo año. En agosto de 1971 es elegido Vicepresidente segundo del Consejo de Administración, y nombrado Consejero Delegado en octubre de 1977.

Fue designado Presidente del Consejo en noviembre de 1986, y continúa desempeñando las funciones de Consejero Delegado. Es además Vicepresidente de Bankinter y Consejero de Royal Bank of Scotland Group, Sevillana de Electricidad, C. C. Bank (Alemania) y C.C. Banque (Bélgica), entre otros.

CONDE CONDE, Mario. Nació en Tuy en 1948. Licenciado en Derecho por Deusto en 1971. Abogado del Estado. Ha sido Jefe de Estudios de la Dirección de lo Contencioso del Estado, Consejero y Secretario General en los Laboratorios Abelló, S. A., y Director General de la citada empresa. Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo de Empresas de Antibióticos, S. A., y Presidente de Penibérica, S. A., y del Instituto de Biología y Sueroterapia IBYS, S. A. En 1987 dirige las negociaciones para la integración con el grupo multinacional italiano Montedison, del que es elegido miembro del Consejo de Administración y de la Comisión Ejecutiva. En octubre del mismo año pasa a ser uno de los dos mayores accionistas, a título individual, en el Banco Español de Crédito, circunstancia que le lleva a obtener un puesto en el Consejo de Administración y ser nombrado Vicepresidente Ejecutivo del Banco. Desde el 30 de noviembre de 1987 es Presidente y Consejero Delegado de Banesto, cargos que ostenta en la actualidad, junto con los de Presidente de La Unión y el Fénix Español, S. A., y de la Corporación Industrial y Financiera de Banesto; Consejero de Hidroeléctrica Española y miembro del Consejo de Administración de la Comisión Ejecutiva del grupo multinacional italiano Montedison.

CORDOBA BUENO, Miguel. Natural de Madrid. Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, con Premio Extraordinario. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor Titular Interino de la Universidad Complutense (Facultad de Económicas y Empresariales), y del

CEU. Ha desarrollado gran parte de su vida profesional en el grupo BBV, diecinueve años, y actualmente es Director de Gestión Financiera de BBV-Interactivos, SVB, S. A.

CUERVO GARCIA, Alvaro. Es Catedrático de Economía de la Empresa en la Universidad Complutense de Madrid.

CUERVO - ARANGO MARTINEZ, Carlos. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid (1974) y Ph. D. por la Universidad de Minnesota (1981). Perteneció al equipo de FEDEA hasta septiembre de 1986. Ha sido Profesor de Teoría Económica en el Departamento de Economía Cuantitativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense. Fue Subdirector General de Gestión Monetaria, S. A. Actualmente es Director General Financiero de Banesto.

DEHESA ROMERO, Guillermo de la. Nació en Madrid en el año 1941. Técnico Comercial del Estado. Ha sido Director del Centro de Documentación e Información de Comercio Exterior, Director General de Coordinación del Ministerio de Comercio y Turismo, Consejero de la Embajada de España en Africa del Sur. Secretario General Técnico del Ministerio de Industria y Energía y Jefe de la Oficina de Gestión de Activos Exteriores y Relaciones Internacionales del Banco de España. Ha sido, asimismo, Secretario General de Comercio y Secretario de Estado de Economía y Presidente de Gas Madrid. Actualmente es: Consejero-Delegado del Banco Pastor; asesor internacional para asuntos europeos de Goldman Sachs; consejero de Unión-Fenosa, Cubiertas y MZOV, S. A., Hullas del Coto Cortés y Aceites Españoles; Presidente de Pastor Alliance; miembro del Grupo de los Treinta; Presidente español de la Japan European Economic Community Association (JECA); miembro del Consejo de Gobernadores y del Comité Ejecutivo del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres, y miembro de la Junta Directiva del Club de Empresarios. En junio

de 1991 ha sido nombrado Presidente del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

DIAZ-VARELA ARRESE, Mar. Nació en Madrid hace veintisiete años. Es Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y estudiante de Derecho. Comenzó su labor profesional como periodista en la sección de economía de la agencia LID; fue redactora del diario *Ya*, también en el área económica, y posteriormente del semanal económico *El Nuevo Lunes*, donde además fue articulista política. Ha participado en el lanzamiento de *La Gaceta de los Negocios*, diario de economía y sociedad del Grupo Z, desde la coordinación del área de política económica. Actualmente, forma parte de la redacción en Madrid de la sección de economía de *La Vanguardia*.

DOMINGUEZ RODICIO, José Ramón. Licenciado en Derecho. Inspector de Finanzas del Estado. Ha sido Subdirector General de Impuestos sobre las Personas Físicas. Actualmente, abogado en ejercicio en Madrid.

ESCAMEZ LOPEZ, Alfonso. Nació en 1916 en Aguilas (Murcia). Inició muy joven su actividad profesional en la banca, asumiendo gradualmente distintos cargos directivos provinciales y regionales, hasta que el Consejo del Banco Central le designó para asumir la responsabilidad de la Dirección de Madrid. Fue nombrado Subdirector General en 1962, entrando al poco tiempo a formar parte del Consejo de Administración y de la Comisión Permanente. En noviembre de 1983 queda vacante la Presidencia por fallecimiento del Presidente anterior, y es designado Presidente del Consejo de Administración, continuando de Consejero Delegado y primer ejecutivo. Desde que se produjo el acuerdo de fusión entre los bancos Central e Hispanoamericano, es Presidente del Banco Central Hispanoamericano. Ha sido Senador Real (Cortes Constituyentes de 1977) y miembro del Consejo de

Administración del Banco de España en representación del Consejo Superior Bancario. Es, entre otras cosas, Presidente de la Junta del Patronato del Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF), miembro del Consejo de Universidades (elegido por el Congreso de los Diputados), miembro de la Fundación Universidad-Empresa, miembro de la Asociación de Amigos de la Real Academia Española, Vocal del Patronato de la Fundación Fondo para la Protección de la Naturaleza (FONDENA) y Doctor «Honoris Causa» por la Universidad de Murcia.

EZQUIAGA DOMINGUEZ, Ignacio. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Miembro del Instituto Español de Analistas de Inversiones. Fue, hasta junio de 1989, Director del Servicio de Estudios de Gesmosa. Actualmente desempeña la función de Subdirector General en Analistas Financieros Internacionales, S. A. Colabora regularmente con el IADE de la UAM, la Escuela de Economía, la Escuela Superior de Cajas de Ahorros de la CECA y otros centros de formación, impartiendo y dirigiendo cursos especializados en el área de finanzas.

FRANCO LAHOZ, Amado. Nació en 1945. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Deusto. Ingresó en Ibercaja en 1970, siendo destinado al Servicio de Estudios. En 1978 fue nombrado Subdirector-Interventor de la Institución y, el 1 de octubre de 1985, Director General adjunto, continuando con las funciones de Interventor. El 27 de junio de 1987 es nombrado Director General de Ibercaja.

FUENTES EGUSQUIZA, Ignacio. Nació en Madrid en 1960. Inspector de Entidades de Crédito y Ahorro (1984). Desde 1989 trabaja en la Oficina de Estudios Monetarios y Financieros del Servicio de Estudios del Banco de España, en el área de entidades bancarias y crediticias.

GARRIDO SANCHEZ, Ignacio. Cuarenta y ocho años. Licenciado en

Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid. Economista Titulado del Banco de España. Desde febrero de 1983, trabaja en la Subdirección General de Deuda Pública, en la Dirección General del Tesoro y Política Financiera.

GRIMÀ I TERRÉ, Joan-David. Doctor en Economía. Ha estudiado en las universidades de Harvard, Baylor y Autónoma de Barcelona. Es socio de McKinsey & Company, y líder de la práctica de gestión de fusiones en Europa. Ha trabajado en las oficinas de Madrid, Nueva York, Londres y Lisboa. Desde su ingreso en McKinsey, en 1982, ha dedicado la mayor parte de su tiempo a trabajar para instituciones financieras en España y en el extranjero. Su experiencia cubre las áreas de estrategia y organización de bancos, cajas y bancos centrales, y la gestión de fusiones y procesos de cambio.

GUERRERO GUERRERO, Pedro. Nació en 1953. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (1974). Abogado del Estado (1978). Destinado en la Delegación de Hacienda de Almería en el año 1980. Agente de Cambio y Bolsa de Madrid (1982). En 1985 pasó a formar parte de la Junta Sindical como Tesorero, en 1987 fue nombrado Secretario, y de 1989 hasta 1991 fue Presidente de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid. Socio fundador de A. B. Asesores Bursátiles, S. A., y Presidente de A. B. Asesores Bursátiles, S. A.

GUINDAL, Mariano. Nació en Madrid el 20 de julio de 1951. Es Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Fue responsable de la sección socioeconómica de la Agencia Colpisa, Redactor Jefe de la Agencia Cover y, en la actualidad, es responsable de economía de la Agencia LID. Fue jefe de política nacional de la revista *Guadiana* (1975), colaborador de *Cambio 16* y columnista de *Diario 16* y *El Nuevo Lunes*. Es Redactor Jefe de Economía de *La Vanguardia*.

GUTIERREZ LOPEZ, Joaquín. Subdirector General, Jefe de Inspección

de Cajas de Ahorro en el Banco de España.

LERENA, Luis A. Nació en Nájera (La Rioja). Es Director General Adjunto y Director del Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya. Es, asimismo, Catedrático de Economía Internacional de la Universidad Complutense y pertenece —en situación de excedencia— al cuerpo de técnicos comerciales economistas del Estado. Es miembro de la Conferencia Internacional de Economistas de Banca Comercial (ICCBCE) y del Club Internacional de Economistas de Banca. Es vocal del Comité Técnico de Nomisma, SPA, y del Consejo de Administración de Espasa Calpe.

LÖHNESEN, Eberhard von. Doctor en economía. Ha estudiado en las universidades de Göttingen y Berlín y en el German Institute for Development Policy. Es socio de McKinsey & Company, y co-líder de la práctica bancaria en Europa. Trabaja en la oficina de Berlín. Desde su ingreso en McKinsey en 1981, ha dedicado la mayor parte de su tiempo a trabajar para instituciones financieras en Alemania y en el extranjero. Su experiencia cubre la totalidad de los aspectos de gestión de bancos y cajas, con especial énfasis en el desarrollo de estrategia de negocio, organización y desarrollo de sistemas de información.

MALO DE MOLINA, José Luis. Nació en Santa Cruz de Tenerife en el año 1950. Es Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense, habiendo obtenido los premios extraordinarios de Licenciatura y Doctorado. Ha sido profesor titular de Estructura Económica en la Universidad Complutense de Madrid y Economista del Servicio de Estudios y Subjefe de Estudios Monetarios y Financieros del Banco de España. En la actualidad es Jefe de Estudios Monetarios y Financieros de esta última Institución.

MARTINEZ CANDIAL, Jose Luis. Nació en Zaragoza. Es Economista y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios

Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra (1961-1962). Secretario Honorario y Fundador de la Federación Española de Marketing. Ha ocupado, entre otros, los siguientes cargos: Presidente del Club de Dirigentes de Ventas y Marketing (1962-1965); cuando Aragón forma su propio Colegio de Economistas, es elegido Decano-Presidente, en 1982. Dimitió en 1985; Concejal del Excmo. Ayuntamiento de Zaragoza, por el tercio de Corporaciones, desempeñando, entre otros cargos, el de Teniente de Alcalde y la Presidencia de la Comisión de Hacienda y Economía; fundador de la Federación Profesional de Comerciantes y de la Confederación Española de Empresarios de Comercio, de la que fue Presidente. Hasta febrero de 1991 ostentó los siguientes cargos: Presidente electo de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza desde 1980; Presidente del Comité Ejecutivo de la Feria Oficial y Nacional de Muestras de Zaragoza; Vicepresidente del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España; Presidente del Comité Bilateral Hispano-Soviético (Sección Española); Presidente del Comité Bilateral Hispano-Cubano (Sección Española); Vicepresidente de EURASCO (Unión Europea de Entidades Organizadoras de Ferias Agrícolas); fundador de la Fundación Empresa Universidad de Zaragoza, de cuya Junta Rectora fue Presidente; fundador del Consejo Regional de Cámaras de Comercio de Aragón, cuya presidencia ostentó; fundador del Concierto de Cámaras del Ebro, del que fue Presidente; Presidente de la Comisión de Formación de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España; miembro del Consejo Asesor de Exportación. Actualmente ocupa los siguientes cargos: Presidente de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja (IberCaja); Presidente de la Federación Aragonesa de Cajas de Ahorros; Presidente de la Sociedad Savings Internacional Trade, S. A.; Vicepresidente de Caja de Seguros Reunidos, S. A. —CASER—; Vocal del Consejo de Administra-

ción de Autopista Vasco-Aragonesa, S. A.; Vocal del Consejo de Administración de Antena 3 de TV, S. A.; Vocal de IberCaja Servicios Financieros, S. A.; miembro del Grupo Peninsular de Estudios Financieros, S. A. Es también Presidente de Honor de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza.

MASSA, José. Nació en El Ferrol en 1958. Licenciado en Económicas por la Universidad Comercial de Deusto. Técnico Comercial y Economista del Estado. Subdirector General de Financiación de Empresas Públicas hasta octubre de 1988. Consejero Delegado de OM Ibérica desde octubre de 1988. Actualmente es Director General de MOFEX.

MEDEL CAMARA, Braulio. Nació en Marchena (Sevilla) en 1947. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Catedrático de Hacienda Pública y Sistemas Fiscales de la Universidad de Málaga. Ha sido Director de la Oficina de Planificación y Viceconsejero de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía. Ha sido Presidente de la Caja de Ahorros de Ronda y Vicepresidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. En la actualidad es Presidente de la Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera (Unicaja), Presidente de la Federación de Cajas de Ahorros de Andalucía y Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

MELCON DE GILES, Carmen. Nació en Madrid en 1964. Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, en la rama de Teoría Económica y Análisis Cuantitativo. En el período 1987-1989 realizó los estudios de Postgrado del Centro de Estudios Monetarios y Financieros (CEMFI) en la especialidad de Economía Monetaria. Desde 1989, es titulada del Servicio de Estudios del Banco de España, donde se ha especializado en temas de economía internacional.

MENDEZ LOPEZ, José Luis. Cuarenta y dos años. Es Director General de Caixa Galicia desde 1981. Cursó

estudios empresariales y de Ciencias Económicas. Durante algunos años se dedicó a la docencia en las cátedras de Hacienda Pública, en la Complutense, y de Teoría Económica en la Universidad de Santiago. Comenzó su andadura profesional en el mundo de la banca en el Departamento de Inversiones del Banco del Noroeste. En 1977 se incorpora al sector de las cajas, al ser nombrado Director General de la Caja de Ahorros de Ferrol. Tras seis meses, se produce la fusión de la Caja de Ahorros de La Coruña con la de Ferrol, naciendo la Caja de Ahorros de Galicia, a la que se incorpora como Director Adjunto. Es, además, Presidente del Consorcio General Financiero Caixa Galicia, de Bía Galicia y del Grupo Ahorro Corporación; Vicepresidente de CASER (Caja de Seguros Reunidos); Consejero de INTERCASER, de Unión Eléctrica Fenosa, de Bred International Luxemburgo y del Grupo portugués Espírito Santo Sociedade de Investimentos, S. A. (ESSI).

MOCHON MORCILLO, Francisco. Catedrático de Teoría Económica de la UNED y doctor en Economía por las Universidades de Bloomington (USA) y Autónoma de Madrid. Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Málaga y Director General de Política Financiera de la Junta de Andalucía. Es autor de varios libros y numerosos trabajos de investigación. Actualmente es Subdirector General de Finanzas y Control Presupuestario en Telefónica de España, S. A.

ORTEGA FERNANDEZ, Raimundo. Estudió Derecho y Ciencias Económicas en la Universidad de Madrid. Después de estudiar estadística y técnicas de previsión financiera en París, ingresó en el Banco de España como Economista titulado del Servicio de Estudios en 1967. En 1969 y 1970 estudió en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, especializándose en Econometría y Teoría Monetaria. En 1977 pasó del Servicio de Estudios a la Oficina de Operaciones del Banco de España, de la cual fue nombrado Jefe en 1978. En septiembre

de 1977 fue designado Secretario de la Comisión para el Estudio del Mercado de Valores y, desde diciembre de 1982 a octubre de 1985, desempeñó el cargo de Director General del Tesoro y Política Financiera, volviendo al Banco de España como Director General. Desde julio de 1989 es Presidente de BBV-Interactivos, la sociedad de Valores y Bolsa del grupo Bilbao-Vizcaya. Ha sido nombrado, en junio de 1991, Presidente de la Sociedad Promotora del Servicio de Compensación y Liquidación.

PEREZ-CAMPANERO, Juan. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense, y Master (M.A.) y candidato a doctor (ABD) en Economía por la Universidad de Chicago. Ha sido becario de la Fundación Fulbright, el Banco de España y la Universidad de Chicago. Ha trabajado como economista en el Banco Mundial (Departamento de Investigación) y en el Fondo Monetario Internacional (Departamento de Bancos Centrales) y como investigador en FEDEA, y ha sido profesor de la Universidad Complutense. Actualmente es Subdirector de FEDEA y profesor de Economía Financiera del Centro de Formación del Banco de España.

PIZARRO PORTILLA, Jesús. Entró en el Servicio de Estudios del Banco de Bilbao en 1985. Actualmente forma parte del Servicio de Estudios Financieros e Internacionales del BBV. Es Licenciado en Derecho e Historia, y Master en Gestión de Empresas por la Universidad de Deusto. Es especialista en derecho comunitario, historia económica e instituciones financieras internacionales.

DE RODA LAMSFUS, Fernando. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Bilbao, Corredor de Comercio (en excedencia). Presidente de SAFEI, Inversiones y Estudios Financieros, S. A., y de SAFEI-SAMEDI, Sociedad de Valores, así como consejero de otras sociedades del grupo.

RODRIGUEZ SANCHEZ, Pilar. Licenciada de Grado en Ciencias Económicas por la Universidad Complu-

tense de Madrid (1982) y Master en Dirección Administrativa y Contable-Fiscal por el Centro Superior de Estudios Empresariales —CESEM— de Madrid (1982). Trabajó en el Departamento de Estudios de Gesmosa hasta 1986. Fue subjefe de coyuntura y de mercados monetarios en el Departamento de Estudios del Banco Santander hasta 1988. Actualmente es Directora de Análisis Monetario de Banesto.

SERRA I RAMONEDA, Antoni. Nació en Barcelona en 1933. Doctor en Ciencias Económicas. Ha sido Secretario General y Rector de la Universidad Autónoma de Barcelona. Director del Instituto de Ciencias de la Educación de la misma Universidad, y Secretario del Consejo de Administración de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares. Actualmente es Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona, Presidente de la Caixa de Catalunya y de la Fundació Caixa de Catalunya; Vocal del Consejo de Administración del Instituto Nacional de Hidrocarburos.

SIMO NOGUES, José María. Es Profesor Mercantil por la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Valencia y Diplomado en Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE). Tiene cincuenta y nueve años. Fue elegido Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia en las elecciones de 1982. Ese mismo año fue elegido Presidente del Consejo Regional de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. Fue miembro del Comité Ejecutivo del Consejo General de Cámaras, en Madrid, y copresidente, en representación de las Cámaras, de la Comisión Mixta CEOE-Cámaras para Comercio Exterior. Presidió la Comisión de Comercio Exterior del Consejo Superior. Ha sido gerente de varias empresas, y Presidente de la Caja de Ahorros de Valencia. Actualmente es Copresidente de Banca (Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante); Vicepresidente

de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA); Presidente del Bronces Mestre, S. A., y de Bronces de la Mancha, S. A.; Vicepresidente de Promociones de la Comunidad Valenciana, S. A., y Consejero de Parc Tecnològic, S. A., y de Terminales Marítimas de Sagunto, S. A.

STEINHERR, Alfred. Director del Departamento de Investigación Financiera del European Investment Bank de Luxemburgo.

TERCEIRO LOMBA, Jaime. Nació en Pontevedra en 1946. Es Doctor Ingeniero Aeronáutico por la Universidad Politécnica de Madrid con premio extraordinario, y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, con premio extraordinario. Trabajó durante cuatro años (1970-1974) en el Departamento de Simulación y Control de la empresa alemana Messerschmitt-Bolkow-Blohm en Munich. Fue, durante dos años (1982-1983), Director General de Expansión y Director General de Planificación e Inversiones del Banco Hipotecario de España. También ha sido Vicepresidente de la Sociedad Gestora del Fondo Público del Mercado Hipotecario. Ha ganado sucesivamente, mediante oposición, las plazas de Profesor Adjunto Numerario (1978), Profesor Agregado Numerario (1978) y Catedrático de Universidad (1980). Durante dos cursos académicos (1981-1982) ha sido primer Vicerrector de la Universidad Complutense de Madrid, encargado de Asuntos Económicos y Personal; Catedrático Numerario de Econometría y Métodos Estadísticos, y Director del Departamento de Economía Cuantitativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid (1984-1987). Actualmente es Presidente Ejecutivo de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid, de la Corporación Financiera Caja de Madrid, del Patronato de la Fundación Caja de Madrid y del Banco de Crédito y Ahorro.

URANGA SANTESEBAN, Juan Luis. Nació en Pamplona en 1933.

Licenciado en Derecho y Abogado. Ha sido Subdirector de la Caja de Ahorros de Navarra desde el 4 de febrero de 1966 al 20 de febrero de 1968, y Director Gerente de la misma entidad desde el 20 de febrero de 1968 hasta el día de la fecha, sin interrupción. Es también Consejero de la Federación Navarra de Cajas de Ahorros; Consejero de Plantas de Navarra, S. A.; Consejero de Caja de Seguros Reunidos, Compañía de Seguros y Reaseguros, S. A. (CASER); y Consejero de Seguros Navarra, S. A.

VALLS TABERNER, Javier. Nació en Barcelona en 1930. Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona (1952) y graduado en inglés por la Columbia University de Nueva York. Estancias en Francia, EE.UU., Inglaterra y Holanda, participando en diversas sociedades industriales (1952-1963). Entre 1957 y 1961, trabaja en La Seda de Barcelona, S. A. Ingresó en el Banco Popular en 1963, como adjunto al Presidente. Desde 1963, fue consejero de Henninger (1963), Banco de Salamanca (1964), Banco Popular Español y Eurobanco (1966), Gas Natural, S. A. (1968). Presidente de Unión Popular de Seguros desde 1969, en 1972 es nombrado Vicepresidente del Banco Popular, del que pasa a ser Presidente, junto con Luis Valls Taberner, a partir de 1989. Es además Consejero de Eurobanco, AGF Seguros y Mare Nostrum. Desde 1964, asiste a las reuniones anuales del Overseas Bankers Club y del Fondo Monetario Internacional, y es el decano entre los representantes de los bancos españoles.

VILARASAU SALAT, Josep. Nació en Barcelona en 1931. Doctor Ingeniero Industrial por la Escuela Especial de Ingenieros Industriales de Barcelona y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Pertenece, por oposición, al Cuerpo Especial de Ingenieros Industriales del Ministerio de Hacienda (1958). Ha sido Jefe del Servicio Técnico del Instituto de Crédito Oficial, Director Técnico del Banco de Financiación Industrial (IN-

DUBAN), Director General Adjunto de la Compañía Telefónica Nacional de España, Profesor Encargado de la Cátedra de Economía de la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, Director General del Tesoro y Presupuestos del Ministerio de Hacienda (1969), Director General de Política Financiera y Vocal del ICO (1972), Director General de CAMPSA (1974) y Director General de la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros («La Caixa»). Actualmente es Director General de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona («La Caixa»), Vicepresidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, Presidente de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) y Presidente de Autopistas Concesionaria Española, S. A. (ACESA).

YBARRA Y CHURRUCA, Emilio de. Nació en 1936, en San Sebastián. Licenciado en Derecho y en Ciencias Económicas por la Universidad de Valladolid y por la Universidad Comercial de Deusto, respectivamente. Desempeñó varios cargos públicos y privados, entre los que se citan el de Teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Bilbao durante seis años y el de Presidente del Patronato de la Universidad de Deusto. En 1964, ingresó como titulado en el Banco de Bilbao, prestando servicios en varias sucursales y siendo destinado como Subdirector de la Oficina de Bilbao. Posteriormente fue nombrado Director de Organización y Personal en su Administración central y luego Subdirector General. Desde 1971 pertenece al Consejo de Administración. Combinando con este cargo, desempeñó la Dirección de la Corporación Industrial Bancobao y del Área Industrial del Grupo Bancobao, nombrándosele en enero de 1976 Consejero Delegado del Banco de Bilbao. El 6 de mayo de 1986 fue nombrado Vicepresidente, ostentando al mismo tiempo el cargo de Consejero-Delegado. Ha sido representante de la banca española en el Consejo de la Federación Bancaria Europea y es vocal de los consejos de administración de los bancos filiales de BBV en Suiza y la República

Federal Alemana. Con motivo de la fusión de los Bancos de Bilbao y de Vizcaya, y por acuerdo de los Consejos de Administración de ambos, de fecha 29 de junio de 1988, se incorporó a la Presidencia del banco Bilbao Vizcaya como Vicepresidente único. Actualmente es Presidente Ejecutivo del Banco Bilbao Vizcaya.

ZOIDO MARTINEZ, Francisco Javier. Nació en Zafra (Badajoz) en 1945. Economista. Ha desempeñado su actividad profesional en sociedades profesionales dedicadas a la gestión de inversiones y asesoramiento financiero. Ha colaborado en cursos sobre análisis financiero y ha sido ponente en el XIII Congreso de la Federación Europea de Asociaciones de Analistas Financieros. Representa al Instituto Español de Analistas Financieros en la Comisión Permanente Europea de Bonos. Vocal de la Junta Directiva del Instituto Español de Analistas, Consejero-Director General de Gestión, Estudios e Inversiones de las Cajas de Ahorros, S. A. «GESINCA». Actualmente es Director General del Grupo Ahorro-Corporación.