LAS REESTRUCTURACIONES BANCARIAS. UNA PERSPECTIVA MICROECONOMICA

La tesis básica de la que parte en el presente artículo **Luis A. Lerena** es que los sistemas bancarios de los países occidentales, inmersos en una nueva situación competitiva que impulsa el cambio de forma imparable y acelerada, deben reestructurarse. No obstante, las respuestas de la teoría económica convencional no bastan para explicar los nuevos comportamientos en mercados cada vez más competitivos. El funcionamiento bajo «mercados contestables» (de la expresión inglesa *contestable markets,* que otros autores traducen como «mercados impugnables» o «mercados disputables») exige soluciones que pasan por el diseño y la implantación de estrategias de diversificación y adaptación que consideren y acepten como inevitables los conflictos en la gestión, tanto organizativos como de agencia. Tras una breve introducción de planteamiento, el autor organiza su exposición en dos apartados; en el primero de ellos, describe el desarrollo de los mercados bancarios «contestables», y en el segundo, analiza las estrategias de respuesta de las entidades; finalizando su colaboración con un apartado de conclusiones (*).

I. INTRODUCCION

La mayor parte de los sistemas bancarios occidentales está hoy inmersa en complejos procesos de reestructuración, como, en su momento, lo estuvieron muchos sectores industriales. A principios de los ochenta, se acuñó la expresión «la banca, la siderurgia del mañana». El punto de vista predominante en el sector consideró, sin embargo, que los problemas bancarios eran diferentes de los industriales y que, por ello, la amenaza de convertirse en un sector productivo necesitado de reconversión no merecía ser tenida en consideración. Era, como luego se ha visto, una visión característica en un sector en el que prevalece la obsesión por el corto plazo. A estas alturas, sin embargo, resulta del máximo interés el análisis de las líneas que está siguiendo el proceso de reconversión bancaria, para determinar si éste resolverá definitivamente los problemas de adaptación eficiente del sector a las nuevas condiciones de los mercados. Esta visión contrasta fuertemente con el análisis tradicional de los problemas del sector bancario con un enfoque macroeconómico, y en el que predominaban consideraciones relativas al papel que la banca juega en el proceso de creación de la oferta monetaria y en la instrumentación de la política monetaria.

La gran fuerza configuradora de la transformación del negocio bancario en el último decenio, y que le ha llevado a la situación actual, ha sido la competencia. La nueva situación competitiva ha constituido, en efecto, el determinante básico del cambio registrado en todos los sistemas bancarios occidentales. De hecho, este incremento de la competencia se inicia a finales de los sesenta, con la llamada desregulación, y continúa sin pausa alguna hasta hoy, reforzado por la innovación tecnológica. En esos años, comienza a desmontarse una buena parte de las barreras de entrada que habían caracterizado el entorno del negocio bancario prácticamente desde la «gran depresión». Como es sabido, el sistema bancario norteamericano reaccionó frente a la «gran depresión» estableciendo una serie de compartimentos estancos que permitían la reserva en exclusiva para los bancos de determinados campos de actividad o de ciertos espacios geográficos, al mismo tiempo que se les prohibía, en contrapartida, entrar en otros con riesgos considerados indeseables. Las barreras de entrada fueron muy importantes, pero, al mismo tiempo, se establecieron, directa e indirectamente, una serie de «barreras de salida» (1) que impedían que funcionara efectivamente el mecanismo de quiebras y desaparición de empresas como depurador de las instituciones fracasadas. En general, esta tendencia, de una u otra forma, impregnó todas las regulaciones bancarias occidentales. Con ella, los bancos estuvieron cómodamente protegidos frente a la competencia en su mercado nacional, tanto de instituciones no banca-

rias nacionales (2) como, sobre todo, de instituciones exteriores, puesto que los mercados nacionales se cerraron también a la entrada de bancos extranjeros.

II. EL DESARROLLO DE MERCADOS BANCARIOS CONTESTABLES

La desaparición acelerada de barreras y compartimentos estancos ha conducido a la situación actual. Hoy, los mercados bancarios y financieros se caracterizan por la existencia de una creciente competencia en la que se dan, no obstante, abundantes sesgos y distorsiones. En casi todos los sistemas bancarios, han desaparecido las principales barreras legales de entrada, lo que permite que hoy compitan con la banca otras instituciones bancarias y no bancarias, nacionales e internacionales, puesto que el proceso de globalización de los mercados ha llevado también a la desaparición de las barreras que se oponían a la entrada de las instituciones extranjeras en los mercados nacionales. El progreso tecnológico en las comunicaciones ha sido, también, un factor decisivo en la eliminación de muchas barreras, ya sean naturales (como la distancia física) o artificiales, al hacerlas inútiles. El proceso de cambio es todavía más espectacular en Europa, donde la vigencia práctica del mercado único bancario, antes incluso de que sea plenamente efectiva la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, ha creado el espacio bancario europeo. Y, en un futuro más lejano, en tal espacio se funcionará con una sola moneda, el ecu. Se ha pasado a funcionar en mercados contestables, o impugnables, lo que ha conducido a la entrada de nuevos oferentes en el mercado bancario, con nuevos productos y servicios que compiten con la tradicional oferta de los bancos. El negocio generado en los mercados nacionales se reparte, ahora, entre muchas más instituciones que en el pasado, con lo que se produce un exceso de oferta evidente en lo que se viene llamando negocio bancario tradicional.

El negocio bancario ha pasado así de un sistema de competencia regulada, que creó abundantes situaciones de dominio de mercado, a otro mucho más próximo al modelo de competencia perfecta, aunque con las imperfecciones que impone el mundo real (3). La «contestabilidad» (o impugnabilidad) de los mercados aleja los riesgos de conductas o prácticas monopolísticas. En esas condiciones, la teoría económica más convencional (4) esperaría que se produjeran los siguientes resultados en los precios y costes de los productos y servicios bancarios:

Primero. La igualación del precio cargado a la clientela con el coste marginal de producción. Las empresas bancarias, funcionando en ese marco de competencia, se verán obligadas a cargar estrictamente su coste marginal.

Segundo. Como resultado de lo anterior, se eliminará toda posibilidad de obtención de beneficios extraordinarios. Se producirá, pues, una reducción del margen financiero sobre los niveles del pasado, que todavía incorporan resultados obtenidos a causa de la falta de competencia originada por la existencia de barreras de entrada. En la nueva situación, y en el extremo, el margen financiero se minimizará al nivel que permita cubrir los costes. En todo caso, la tendencia a la reducción del margen aparecerá con claridad.

Tercero. Se reducen las posibilidades de que se den subvenciones cruzadas entre las distintas actividades. La existencia de márgenes financieros excesivos en situaciones de falta de competencia permitía subsidiar determinadas actividades, como las de banca al por mayor, con los beneficios del negocio al por menor. En las actuales condiciones, tales situaciones se hacen inviables. Cada unidad de negocio ha de justificar su existencia en una cuenta de resultados específica de signo positivo.

Cuarto. En un mercado perfectamente contestable, no existirá ningún tipo de ineficiencia en la producción. Cualquier coste innecesario, como cualquier beneficio extraordinario, constituye una invitación a la entrada.

Aunque no se haya llegado al final en ese proceso de desarrollo de la contestabilidad de los mercados, lo cierto es que el modelo de funcionamiento vigente se aproxima, en muchos de ellos, a la competencia perfecta. Sin embargo, como resultado de la naturaleza específica del negocio, de la permanencia de ciertas barreras, especialmente de salida, y de la intervención de las autoridades, los mercados bancarios están todavía lejos del modelo de «ultra-libre» entrada y salida de Baumol. Es más, las mismas razones favorecen el que la competencia existente en los diferentes mercados sea desigual y siga estando, todavía, distorsionada. La supervisión bancaria ofrece grados muy diferentes de intervencionismo porque todavía se imponen a la banca y a las instituciones financieras actuaciones que responden a objetivos macroeconómicos, o de interés general, que conducen a asignaciones de recursos que resultan ineficientes desde los criterios de

mercado (5). Se dan, pues, posiciones muy diferentes en la capacidad de competir entre las instituciones bancarias y las no bancarias, así como entre las reglas de juego que prevalecen en los diferentes mercados nacionales.

1. El impacto en el proceso de producción bancario

Los efectos de esta apertura a la competencia los han experimentado, con parecida intensidad, muchos sectores productivos que han atravesado situaciones de crisis. Hay, sin embargo, diferencias fundamentales entre los efectos de la competencia en los sectores industriales y en el bancario. En efecto, las crisis industriales se han caracterizado, en general, por la aparición en los mercados abiertos de nuevos competidores más eficientes, que son capaces de ofertar a precios más bajos y que se apoderan, así, del mercado del país protegido. La demanda para los productos industriales afectados se mantiene, sin embargo, sin variaciones significativas porque, en general, no aparecen productos sustitutivos. La crisis produce un cambio en la oferta que lleva a que los productores más eficientes tomen el relevo. En muchos casos, este relevo ha supuesto, además, un cambio geográfico de la oferta. En efecto, los productores de países menos industrializados se han convertido, en ese proceso, en los principales o únicos oferentes de ciertas producciones.

En el sector bancario, los cambios provocados por la crisis afectan no sólo a la oferta, sino también, y principalmente, a la demanda. Las nuevas instituciones competidoras en el proceso de desintermediación no ofrecen los mismos productos que los bancos, sino productos financieros no bancarios que son sustitutivos de los activos y pasivos bancarios. El problema se agrava ante la posibilidad de la imitación de los productos financieros, que, por su propia naturaleza, no son patentables. Ello multiplica las ofertas de productos competitivos casi de idénticas características. No se trata, pues, sólo de la aparición de productores más eficientes, sino también del desarrollo de la oferta de nuevos productos que sustituyen con éxito a los ofrecidos por los bancos, y cuya introducción por la banca entraña, en muchos casos, una ruptura de las relaciones tradicionales entre los activos y pasivos del balance bancario. De esta manera, los bancos compiten en los mercados de productos bancarios y en los nuevos mercados de productos financieros sustitutivos de los bancarios. Como se acaba de decir, la competencia alcanza tanto a los productos de activo como a los de pasivo; es decir, tanto a la captación de recursos de ahorro —*inputs*— como a las formas de colocación de éstos —*outputs*— (6). La demanda de productos bancarios se reduce en respuesta a esos cambios en la oferta. Esta caída de la demanda es el principal rasgo que distingue la crisis bancaria de la industrial. La demanda de los clientes bancarios se desvía hacia los nuevos productos sustitutivos de los que tradicionalmente componían la oferta bancaria.

Así, por citar algunos ejemplos, del lado de la desintermediación del ahorro, es común a casi todos los sistemas bancarios occidentales la aparición de fondos de dinero o de inversión, cuyos productos resultan claramente sustitutivos de los depósitos bancarios, y se captan y gestionan con muchos menores costes que los productos de pasivo bancario. El desarrollo de los fondos de pensiones supone la aparición de alternativas claramente sustitutivas de los depósitos, que permiten la colocación en activos específicos de aquella parte del ahorro familiar destinado a la cobertura de necesidades vitales futuras. El sector público se ha convertido en oferente de títulos que, con soluciones financieras más o menos complejas, permiten colocaciones atractivas del ahorro o de excedentes de tesorería. Los seguros de vida acrecientan su papel tradicional en la intermediación financiera o se introducen en mercados en los que estaban escasamente representados. El desarrollo de los mercados de papel comercial ha supuesto la apertura de una fuente de financiación a corto que sustituye al crédito bancario, ofreciendo, simultáneamente, oportunidades de colocación al ahorro familiar y al empresarial.

2. Intermediación, desintermediación y reintermediación

Todo ello lleva a una crisis en el modelo tradicional de la intermediación bancaria. El ahorro del público ya no es intermediado por los bancos. A veces, las empresas o los inversores finales con capacidad para acudir a los mercados lo toman directamente de los ahorradores. En general, sin embargo, se remansa en una serie de instituciones como los citados fondos de inversión o de pensiones, compañías de seguros, etc., que acuden al mercado para colocarlo en activos financieros rentables emitidos bien por empresas, bien por instituciones financieras. En este último caso,

puede hablarse de un proceso de *reintermediación* (frente al concepto de desintermediación), que se produce cuando unas instituciones financieras colocan sus recursos en activos emitidos por otras instituciones financieras, y especialmente por los bancos. Los préstamos realizados a bancos en los mercados interbancarios por instituciones financieras no bancarias, como los fondos de dinero, son el ejemplo más claro de ese proceso. Pero la misma función cumple la venta de activos financieros (créditos) del balance bancario en los mercados en el proceso que se conoce como titulización. El problema obvio en estas situaciones es la discusión sobre el ahorro de costes de transacción que se logra con este rodeo por la desintermediación (7).

Lo que sí es importante subrayar es que este proceso de innovación y sustitución de los productos bancarios, así como la llamada reintermediación, tienen lugar en los mercados monetarios y de capitales. La financiación vía reintermediación o titulización se obtiene en los mercados financieros. Los fondos de inversión, o los de pensiones, como las compañías de seguros, son, por ejemplo, suscriptores de los títulos que se emiten en el mercado. El papel comercial se coloca y se negocia en los mercados de dinero. Los fondos públicos se adquieren en los mercados de renta fija. Muchos productos derivados se negocian, también, en los mercados. Así pues, la desintermediación, la reintermediación y la competencia a los bancos se producen en los mercados financieros, monetarios y de divisas. El desarrollo tecnológico ha incrementado la eficacia de estos mercados y sus posibilidades de uso para este tipo de colocaciones. Por otra parte, no hay que olvidar que tales mercados permiten a las instituciones operantes la exención de algunas de las regulaciones precautorias que afectan a los bancos y, a veces, hasta la evasión fiscal. Estas posibilidades evasoras han jugado un papel no despreciable en el desarrollo de los mercados financieros. Los propios bancos han utilizado los mercados para burlar algunas regulaciones, con lo que ellos mismos se han constituido en fuerza impulsora del debilitamiento de su actividad tradicional.

La consecuencia de la evolución expuesta es la inevitable reducción de gran parte del negocio tradicional de la banca; básicamente, del originado por el proceso de intermediación bancaria. La captación de depósitos a través de las fórmulas tradicionales disminuye al entrar en juego la desintermediación, que provoca que instituciones no bancarias sustituyan a los bancos en esa misión. Las empresas, por su parte, colocan sus excedentes de tesorería en los mercados sin pasar por los bancos. En consecuencia, la banca ve reducidos los recursos de que dispone para su uso en la financiación. Como se ha dicho, la banca puede, sin embargo, recuperar parte de los recursos o *inputs*, que se han desviado, por medio de la titulización de su cartera de créditos o de préstamos obtenidos, en el mercado interbancario, de las instituciones no bancarias desintermediadoras, las cuales, con tales préstamos, *reintermedian*. El papel del proceso *desintermediación-reintermediación* resultará decisivo para que la banca logre mantener su volumen de *output*; es decir, su negocio de activo. Obsérvese que la captación de recursos vía reintermediación o titulización no necesita una red de oficinas, sino, simplemente, unos pocos operadores de mercado especializados.

Por otra parte, algunos segmentos de clientela, especialmente empresarial, desintermedian también al encontrar, sobre todo, nuevas fórmulas de financiación en instituciones no bancarias, y en los mercados de dinero y de capitales. Son clientes cuya demanda presenta una elevada elasticidad precio, y que se ven favorecidos por el incremento de eficacia de los mercados y las posibilidades que abre la tecnología. Como consecuencia, su demanda de financiación bancaria, que resulta más cara, disminuye. Inevitablemente, el volumen de negocio de activo tiende a disminuir. Por el contrario, hay segmentos del negocio en los que la repercusión de los nuevos procesos no es masiva. Así, en el negocio al por menor, las pequeñas empresas y, sobre todo, las economías domésticas no tienen la reputación necesaria para asegurarse el acceso a la financiación en los mercados de capitales, y han de seguir acudiendo, por ello, a las instituciones bancarias. Pero la captación de pasivo de ambos grupos de clientes sí que se ve afectada por las nuevas fórmulas de colocación del ahorro, que en muchos casos se proponen, precisamente, cambiar el destino tradicional del ahorro de las economías domésticas. Por ello, aunque se mantenga la demanda de financiación de la clientela al por menor, se reduce la oferta de fondos que la banca obtiene de este segmento de la clientela. En definitiva, la experiencia que la banca tiene en el negocio al por menor le permite seguir jugando un papel activo en la financiación y, en general, en la cobertura de

las necesidades financieras de los segmentos de clientela de banca al por menor, aunque tenga que aceptar también el drenaje de fondos que sufre en el pasivo como resultado de la desintermediación a la que nos hemos referido (8).

III. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

Los límites al crecimiento del negocio tradicional de conversión de depósitos en créditos son, pues, claros. En esas condiciones, la estrategia abierta a las instituciones bancarias es simple. Si el objetivo que se marcan es el mantenimiento cuantitativo de su volumen de negocio y de su dimensión empresarial y de balance, se verán obligadas a acometer un proceso de diversificación en nuevas actividades que sustituyan o complementen el negocio bancario tradicional en declive (9). Si lo que pretenden es, simplemente, la permanencia sin cambios en esos negocios tradicionales, tendrán que proceder, en consecuencia, a una reducción de su dimensión y de los medios materiales y humanos que emplean en su proceso productivo. Con toda probabilidad, prevalecerá una estrategia intermedia en la que se trata, simultáneamente, de redimensionar (adelgazar) el volumen de medios empleados en la actividad tradicional, buscando, al mismo tiempo, la ampliación del negocio con otras actividades, en un proceso de diversificación. Esta estrategia mixta no puede proponerse simplemente la eliminación de recursos materiales y humanos sobrantes, sino que ha de enfrentarse, también, con el problema de su readaptación para que puedan asumir las nuevas actividades que se emprendan. Cuanto mayor sea el éxito en la diversificación, menor será el volumen de medios de producción redundantes.

1. Estrategias de diversificación

La primera línea de respuesta a la actual situación sería, pues, la apertura de las instituciones bancarias a nuevas actividades en un proceso de diversificación. La actividad bancaria, especialmente en casos como el español, tiene una función de producción que es, esencialmente, multiproducto y que permite, además, una gran sustituibilidad entre las diferentes producciones posibles (10).

En la secuencia lógica de la diversificación, habría que considerar, primero, las posibilidades de expansión que restan en el negocio convencional. Como se ha dicho, existen áreas de negocio en las que la banca conserva su ventaja comparativa. El caso de la banca al por menor en los segmentos de pequeñas empresas y, sobre todo, en el de economías familiares, es claro (11). Tales segmentos son, en general, los de más fácil defensa frente a la competencia de cualquier tipo, y es previsible que permanezcan durante años vinculados a los bancos, porque resulta difícil igualar la ventaja informativa que la banca obtiene de la labor de gestión de pagos que realiza, y que le ayuda a detectar situaciones de crisis. Se trata, pues, de «nichos» duraderos. Sin embargo, en el pasado, la mayoría de los sistemas bancarios han venido utilizando el segmento de economías domésticas casi exclusivamente para la captación de fondos. La expansión del crédito a ese segmento de clientela, en fórmulas tales como la financiación del consumo o el crédito hipotecario, es una reacción natural en la nueva situación, en esa primera línea de diversificación. Es más, en el entorno del mercado único bancario, la banca nacional puede competir con éxito con la extranjera en esas líneas de actividad crediticia. Es, en efecto, relativamente fácil para un banco extranjero u otra institución financiera no bancaria introducirse en la captación de recursos, pero no es fácil que realicen su transformación en créditos a economías domésticas o pequeñas empresas sin disponer de una red extensa de distribución adaptada a las peculiaridades nacionales.

Se comprende fácilmente que esta expansión tenga, sin embargo, límites claros, puesto que un crecimiento excesivo agravaría el déficit de recursos provocado por la menor captación del ahorro de las economías domésticas que ha resultado de la desintermediación (12). En todo caso, la reintermediación ofrece soluciones a ese problema. La posibilidad, a la que ya se ha hecho referencia, de titulizar ciertas formas de crédito, para hacer posible su venta o transmisión en los mercados financieros, es ya una realidad en los créditos hipotecarios. Los recursos obtenidos de esas ventas permiten la financiación de la actividad crediticia. Estas operaciones tienen un amplio potencial de expansión en Europa, que se incrementaría, adicionalmente, con la facilidad que les dará el desarrollo de los mercados de capitales que seguirá a la unión monetaria y a la implantación de la moneda única.

Una primera conclusión obtenible de la evolución descrita sería la necesidad de que la banca asuma un papel activo y pionero tanto en la creación y posterior perfeccionamiento de los mercados de titulización de créditos

como en la solución de los problemas de todo tipo que el proceso implica. Y ello por la indudable necesidad que la banca va a sentir en el futuro de los recursos obtenidos por esta vía.

Una segunda dirección diversificadora llevaría a la entrada en nuevas actividades financieras que mantienen una relación estrecha con la actividad bancaria tradicional. En este sentido, los llamados bancos universales se ven favorecidos, puesto que están ya inmersos en muchas de las actividades financieras que compiten con las bancarias en el proceso de desintermediación. La diversificación, en este caso, consistiría en desarrollar y ampliar su negocio en actividades no bancarias en las que ya están introducidos, o en las que pueden introducirse. Es importante subrayar que esta diversificación debe tener un acusado carácter selectivo. No todos los bancos están capacitados para hacer todo. Hay claras ventajas competitivas en campos de negocio que los bancos deben explotar.

La banca española dispone, en efecto, de una capacidad de respuesta que le ha permitido asumir un papel de liderazgo en el desarrollo y creación de un producto típico de desintermediación, como son los fondos de inversión. Si nuestra banca no hubiera tenido la posibilidad de respuesta, habría perdido cuota significativamente en el negocio de captación de recursos. La gestión de patrimonios y tesorería es otra actividad que está al alcance de la banca y que camina a un ritmo excesivamente lento en nuestro caso, pero susceptible de ser acelerado por los propios bancos. Es una actividad que muestra, quizá como ninguna otra, la necesidad de acomodar la dotación de medios humanos y materiales a una demanda no masiva ni *estandarizada,* y que exige, por ello, cualificaciones profesionales de alta especialización. La característica económica de todas estas actividades es que proporcionan ingresos en forma de cuotas o pagos que retribuyen estrictamente los servicios demandados y prestados al cliente, que no generan margen financiero. La cuestión clave radica en conocer si el incremento de ingresos que se puede obtener con las cuotas es capaz de compensar la caída del margen provocada por la reducción del negocio tradicional.

El campo de actuación más claro (13) es la operatoria en los mercados de valores. En sistemas como el español, no existen obstáculos para ello y, en ese sentido, nuestros bancos tienen ventaja respecto de otros sistemas bancarios. Como se ha visto, las más significativas e importantes actividades al alcance de los bancos se realizan en los diferentes mercados financieros. Su desarrollo, por tanto, está condicionado a la eficacia y crecimiento de tales mercados. Y, a la inversa, los nuevos negocios pueden constituirse en impulsores del desarrollo de mercados específicos. Por ello, una estrategia bancaria que busque una diversificación hacia estas nuevas actividades debe ir acompañada, también, de una actitud beligerante de los bancos en favor del desarrollo y perfeccionamiento de los mercados financieros, para lograr el aprovechamiento de las previsibles ampliación y profundización de tales mercados en el mercado único bancario. Ello resulta especialmente cierto en casos como el español, en el que los bancos son protagonistas destacados (casi únicos) de tales mercados, y especialmente de los bursátiles.

En el seno de la Comunidad Europea, todos los argumentos anteriores se refuerzan. En efecto, el mercado único va a llevar a la supervivencia de uno o dos grandes mercados europeos de capitales, que se convertirían en líderes, y en los que se va a concentrar la mayor parte de la negociación. Los mercados financieros nacionales tendrán un papel subordinado, de satélites, de estos mercados principales, aunque sigan siendo piezas importantes del mercado global europeo (14). Su supervivencia en ese entorno dependerá de su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones. En la medida en que logren su perfeccionamiento y la eficacia en su gestión, sobrevivirán con éxito. Pues bien, la banca universal es la primera interesada en ese cambio y, por ello, ha de asumir un papel relevante en su dirección para aprovechar las oportunidades que se abren, y para evitar que el desarrollo de la desintermediación que permitirán los nuevos mercados se convierta en un elemento reductor del papel de los bancos. Adicionalmente, la nueva dimensión de los mercados financieros va a posibilitar la implantación acelerada de las fórmulas y procedimientos de titulización, con ventaja sobre los actuales mercados nacionales. Con ello, y como se ha dicho, se garantiza la posibilidad de obtención de recursos adicionales, que resultan de absoluta necesidad para la banca.

Un tercer camino de diversificación llevaría a entrar en actividades no financieras. Uno de los campos de negocio que se abre a la consideración de la banca es su participación en la industria. Es evidente que, dentro del sistema bancario que se está configurando en la Comunidad, el entorno institucional resulta poco

favorable a esa actividad, y las posibilidades de actuación bancaria en la industria se van a ver sujetas a los límites cuantitativos impuestos por la Segunda Directiva de Coordinación. Tampoco las reglas de supervisión vigentes favorecen la inversión en la promoción industrial. No parece fácil que este entorno desfavorable vaya a cambiar en el próximo futuro. En todo caso, la prudencia es absolutamente necesaria en estas inmovilizaciones en las que la banca (española) no ha mostrado siempre una capacidad de gestión adecuada ni ha sabido, con frecuencia, subordinar los intereses bancarios a los industriales, con lo que ha reducido el potencial de crecimiento de las empresas participadas. Ello le priva de capacidad para cumplir funciones que, en un modelo ideal, podría desempeñar; por ejemplo, la promoción activa de la innovación tecnológica o de las reconversiones sectoriales.

En los momentos actuales, las relaciones industria-banca se ven afectadas, de un lado, por la difícil situación coyuntural de muchos sectores industriales y, de otro, por los específicos problemas de la actividad bancaria. La debilidad de la coyuntura industrial reduce la rentabilidad por dividendos y la cotización bursátil de las participaciones. Con ello, disminuyen considerablemente las posibilidades de obtener un beneficio aceptable de los recursos destinados a la inversión industrial, cuando no se originan minusvalías, con las consiguientes obligaciones de provisión. La crisis de rentabilidad del sector bancario ha originado, en nuestro país, un proceso de enajenaciones de activos industriales en poder de la banca que supera el ritmo normal de rotación de cartera, y que puede reducir considerablemente el papel bancario en nuestra industria. Es más, en ese proceso de ventas, se corre el riesgo de dejar en la cartera bancaria las peores inversiones, por la dificultad que entraña su venta. En todo caso, no se debe olvidar que la presencia industrial de la banca española no ha alcanzado nunca niveles comparables a los de países como Alemania o Francia.

Ante la necesaria revisión del papel de la banca en la industria, surge el debate sobre la capacidad de los mercados para financiar con éxito la promoción industrial, asumiendo las mismas responsabilidades que, en su día, asumió la banca (15). Desde luego, inevitablemente, se reforzará el papel de los mercados financieros en la financiación industrial, lo que abre oportunidades de negocio para los bancos como agentes activos para las operaciones que se instrumenten. En esa evolución, se cuestiona, especialmente, la capacidad del mercado para sustituir al juicio de los bancos, quienes, a través de las relaciones de servicio mantenidas durante largo tiempo con las empresas clientes, conocen mejor su situación que los mercados. Tampoco debe idealizarse este conocimiento, que, en general, se limita a la experiencia con las empresas participadas por el banco. En todo caso, es cierto que los mercados se ven obligados a descansar en el juicio de las agencias de calificación (*rating*), que proporcionan, sin duda, un pobre sustitutivo del hipotético conocimiento adquirido a través del largo contacto profesional entre bancos y empresas.

2. Estrategias de adaptación dimensional

La segunda línea de actuaciones estratégicas se propone, como se ha dicho, una reducción de estructuras para hacer frente al cambio y caída del volumen en importantes segmentos del negocio tradicional. Desde el modelo estratégico que se ha definido, resulta arriesgado separar las acciones de *reducción de costes y medios* (de «adelgazamiento») de aquellas otras que buscan la diferenciación y la diversificación de actividades y, con ello, el *crecimiento de los ingresos* del negocio (16). Ambas actuaciones han de caminar juntas y en direcciones compatibles y coherentes. En la realidad, predomina, sin embargo, una visión que se centra casi exclusivamente en las acciones dirigidas a lograr la reducción de efectivos y medios humanos y materiales. Ese es hoy el objetivo final que se proponen muchos de los programas bancarios de reducción de costes y gastos generales vigentes, así como la mayoría de las fusiones bancarias. En cambio, la definición de las nuevas actividades y los problemas de la adecuación de los medios disponibles para llevarlas a cabo recibe una atención menor. Los gestores bancarios se enfrentan, así, a la gigantesca transformación que ha de sufrir la banca como si fuera un simple problema de competitividad vía precios en un mercado en crecimiento, cuando se trata de un mercado en declive que obliga a un cambio en la naturaleza y extensión del negocio.

Pero, incluso bajo esa visión simplificadora, los programas puros de reducción de costes pueden resultar inadecuados. El problema no es tanto el logro de una reducción de costes como una

gestión eficaz de los gastos generales. Para determinar los objetivos de reducción de medios, se utilizan, generalmente, *ratios* indicativas de costes o eficacia que se comparan con las correspondientes a otros bancos. Suelen realizarse comparaciones internacionales que resultan de validez problemática; primero, por las discrepancias de los criterios utilizados por los diferentes sistemas nacionales para la elaboración y presentación de las informaciones financieras, y segundo, por el carácter agregado que tienen tales informaciones, que lleva a comparar precios, costes o márgenes de sistemas bancarios con ofertas de productos y servicios muy heterogéneas en respuesta a condiciones de mercado muy diferentes. Para que la homologación de costes tuviera sentido en esos casos, tendría que ir acompañada de una homologación simultánea de tales mercados. Incluso dentro de los mercados nacionales existen diferencias, por razones análogas, en los costes y márgenes obtenidos en los diferentes submercados regionales o funcionales (17).

Se requiere, por tanto, en primer lugar, tener en cuenta la heterogeneidad de los productos y servicios ofrecidos en los distintos sistemas, lo que comporta la existencia de grandes diferencias en la elasticidad precio de la demanda en cada mercado y, consiguientemente, repercusiones muy distintas sobre la cara positiva del negocio; es decir, sobre los ingresos potenciales. Obviamente, la demanda de productos estandarizados es enormemente sensible al precio. En cambio, los servicios financieros tienen una demanda más rígida. El predominio de uno u otro tipo de ofertas, en consonancia con las diferencias de demanda en los distintos mercados, configurará los diferentes valores de las elasticidades. Una reducción de costes y precios en una institución que produce, predominantemente, servicios financieros de demanda inelástica al precio no logrará incrementar sustancialmente el volumen de ingresos. Tal estrategia resultará, en cambio, aconsejable para instituciones que ofrecen productos banalizados.

Resultan peligrosas, por tanto, las soluciones que se proponen puramente la reducción de medios, sin preocuparse de la naturaleza de la actividad de negocio a la que afectan y de las características del mercado en el que se opera. De aquí los riesgos de reducciones no discriminatorias de gastos, medios, oficinas, etc., cuyos resultados positivos pueden ser de cortísima duración, para convertirse, con el tiempo, en definitivamente negativos. Toda política de ahorro de medios debe introducirse con una adecuada información que permita diferenciar el origen de los altos costes y la rentabilidad que proporcionan, para dar prioridad a aquellas reducciones en las que se pueden obtener mejores resultados a *largo plazo*. Desgraciadamente, la disposición de tales informaciones no es inmediata ni fácil.

Por razones análogas, se requiere, en segundo lugar, una consideración del escenario más probable de la evolución de la actividad bancaria como actividad en regresión. Sin duda, tal consideración lleva a aceptar como altamente probable una reducción de las actividades que configuran esencialmente lo que se ha llamado negocio tradicional, sin que sea fácil predecir el ritmo de tal caída ni su resultado final. En tal escenario, las estrategias que se apliquen han de propugnar una reducción de costes coherente con el futuro que se desea para la institución. Y ese futuro pasa por la existencia de un programa de diversificación claro y con determinación concreta de los sectores que quedan en posiciones secundarias y aquellos otros que se mantienen como nucleares o que se abordan por primera vez (18). La viabilidad de los objetivos de producción marcados vendría determinada por la disponibilidad adecuada de medios humanos y materiales con las cualificaciones necesarias para hacer posible su dedicación a los campos de negocio que se van a abordar.

Desde el punto de vista señalado, el riesgo inherente a una política pura de reducción de costes es que puede conducir a desprenderse de medios materiales y, sobre todo, humanos, necesarios para emprender las nuevas actividades, y en cuya formación los bancos han realizado cuantiosas inversiones. Su reemplazamiento en el mercado sólo podría hacerse a precios elevados y sin garantía de lograr, a corto plazo, la misma calidad de los eliminados. Resulta más económico y más rápido utilizar el personal disponible mediante su adecuada reconversión. Y no debe olvidarse el grave riesgo de envejecimiento de plantillas al que todas estas políticas conducen. En definitiva, coexisten, en la actual situación bancaria, un problema de exceso cuantitativo de recursos humanos y otro de déficit cualitativo de personal con suficiente formación para hacer frente a las nuevas ofertas de servicios financieros que se quiere implantar.

Todo lo dicho lleva a otra conclusión adicional: sólo con una política de formación profesional

muy diferente de la que la banca (al menos, la española) viene realizando habitualmente se podrá lograr la necesaria flexibilidad y capacidad de innovación. El perfil profesional que se necesita en estas circunstancias es el de un empleado polivalente, sometido a cambios constantes en su trabajo y capaz de una rápida adaptación a diferentes tareas en unidades de negocio diversas. El aprendizaje en el trabajo (*learning by doing*), mediante una adecuada rotación (19), unido a la formación profesional específica, ha de resolver este problema. Todo lleva a resaltar la importancia esencial que tiene en este entorno una política de recursos humanos gestionada con total profesionalidad y adecuación a los procesos de reestructuración.

Finalmente, la naturaleza de la relación con el cliente a la que dan origen los productos y servicios ofrecidos determina, también, la efectividad de una política de reducción de costes frente a actuaciones o políticas alternativas. Una oferta de servicios *no estandarizados* da origen a una relación estable con el cliente, menos sensible, por tanto, a las variaciones de precios. La clientela mantiene su demanda de servicios, pese a su posible elevado coste, si la calidad y amplitud de la gama de aquéllos que se le ofrecen responden a sus requerimientos y le proporcionan la satisfacción suficiente. Una política de diversificación de la oferta que logre mejorar la capacidad de atender la diversidad espacial y temporal de la demanda de la clientela sirve para crear una relación de lealtad mutua que justifica la menor sensibilidad a las diferencias de precios. Además, los cambios en la oferta pueden servir para dirigir y determinar las características de la demanda. La innovación bancaria, por ejemplo, no tiene sentido más que si se considera que las buenas ofertas son capaces de crear su propia demanda. Con ello, se refuerza la inercia de los consumidores, que constituye un obstáculo bien definido para lograr que sea efectiva la competencia vía precios (20). Es más, los clientes bancarios con demandas complejas no buscan una maximización inmediata de su utilidad, sino que persiguen beneficios a largo plazo, lo que, en principio, tiende a reducir el valor de la citada elasticidad precio. En definitiva, el proyecto de diferenciación que cada institución elabora condiciona el alcance de las políticas de reducción de costes y el énfasis que haya de darse a la formación profesional.

En síntesis, se requiere situar en sus justos términos el papel de los costes como factor de competitividad, dando entrada a otras consideraciones evidentes, tales como la inercia del consumidor bancario, la importancia de la calidad del servicio, la innovación, la necesidad de adaptación a las demandas de la clientela y la toma en cuenta de la estrategia de diversificación en productos y servicios para hacer menos sensible al precio la demanda de la clientela. En definitiva, existe un grave riesgo en las estrategias nacidas simplemente del gregarismo que, al igual que en otros sectores productivos, reducen el problema de la competitividad a una cuestión de precios, olvidando otros factores cualitativos que, en muchas actividades, y desde luego en la bancaria, tienen un peso decisivo. Es llamativa, por ejemplo, la escasa atención que se presta a la implantación de un sistema de control adecuado sobre la calidad de los préstamos e inversiones que se realizan, que en muchos bancos hubiese servido para evitar una gran parte del esfuerzo de ahorro de costes que hoy se ven obligados a realizar. Todo lo dicho resulta aplicable a las políticas de precios del pasivo, que pueden conducir —de hecho, han conducido— a excesos que aceleran la desintermediación y estimulan el crecimiento de instituciones que compiten directamente con los bancos.

Los problemas que se acaba de señalar son básicos para la banca española, que ha de tomar conciencia, por un lado, de los altos costes que le imponen las peculiaridades de que ha de dotar a su oferta si quiere ajustarla a las exigencias características de la demanda de su clientela y, por otro, de las ventajas que le da atender esa demanda. Una oferta de productos con menores costes, pero, por ello, de calidad degradada y menos adecuada a las características de la demanda española, produciría o una pérdida de clientela o una aceptación forzada por los clientes de tales productos banalizados (en el sentido estricto del término), en los que se compite en costes y que, así, pueden ser también ofrecidos con facilidad por la competencia. Con tal estrategia, se puede perder, sin embargo, capacidad competitiva en servicios; es decir, en aquellas actividades llamadas a un mayor desarrollo en un futuro próximo y que originan una relación permanente con el cliente en razón de los costes de transacción que entrañan. La competencia existente en nuestro mercado asegura que las diferencias de costes entre instituciones no serán excesivas para los mismos niveles de calidad.

Consideraciones parecidas pueden hacerse sobre las reduc-

ciones de oficinas. En principio, hay argumentos para mantener que una red de oficinas densa es un elemento determinante de ventaja comparativa *(el «efecto red»)* para los bancos que la posean, al asegurarles, sobre todo, el mantenimiento de su cuota de mercado. Las características de los negocios en los que se pretende entrar condicionan, también, el número de oficinas y, sobre todo, su organización y su localización geográfica (21). Es previsible una menor demanda de los servicios de las oficinas tradicionales para algunas funciones de rutina (transacciones y canalización de créditos e inversión). En cambio, servicios como la asesoría de inversiones y el aseguramiento del futuro cobrarán una importancia excepcional. Y no se puede despreciar el importante elemento fidelizador de la clientela que estas actividades contienen. La buscada diferenciación mediante la atención personalizada a las necesidades de la clientela encuentra en esas nuevas actividades, altamente intensivas en mano de obra de elevada cualificación, una expresión ideal. Por ello, el esfuerzo selectivo de reducción debiera ir acompañado de otro, al menos de la misma intensidad, para definir el modelo o los diferentes modelos de oficina que se necesitarán en el futuro. Este análisis serviría, simultáneamente, para estimar el número de oficinas que se necesitan, así como el ahorro real de costes derivado de los posibles cierres, frente a las ventajas perdidas en cuota de mercado, aproximación al cliente, reputación, conocimiento de los riesgos, etc. Se evitarían, así, decisiones irreversibles de elevado coste.

Se ha indicado ya que la segunda línea estratégica la constituyen las fusiones. No es usual reconocer que, hoy, el primer resultado —querido o no— de las fusiones bancarias es la reducción de la dimensión de las instituciones que se funden, lo que garantiza su adecuación para responder a la reducción de la demanda en el negocio tradicional (22). A partir de ahí, el banco resultante puede estar en mejores condiciones que sus rivales para competir y diversificar su oferta. El primer objetivo de las fusiones resulta ser, por tanto, la acomodación de la dimensión de medios de los bancos que se funden para obtener la mejora en eficacia y productividad que resulta de las economías de escala y de campo que las fusiones permiten (23). Tampoco aquí resulta racional dejar que la reducción y las consiguientes economías se produzcan de modo arbitrario o espontáneo, sino que han de responder a ciertos objetivos marcados de antemano.

Una fusión exige, por tanto, el diseño de una estrategia adecuada para los bancos que se funden y los objetivos que se pretenden, mucho más necesaria hoy que en el marco casi idílico de los años sesenta, cuando se acometieron las primeras fusiones del proceso de cambio que hoy vivimos. En función de tales objetivos, habrán de especificarse las reducciones de medios que resultan posibles y prever el control de los abandonos indeseables de recursos humanos. Todo ello exige, sin duda, un planteamiento sereno y a largo plazo de la fusión, lo que entra en conflicto con la urgencia que requieren las necesarias decisiones políticas de sus primeras etapas. El conflicto entre los criterios técnicos y los políticos resulta inevitable. En aras de un pragmatismo constructivo, parece razonable que ninguna de las partes implicadas, políticas o técnicas, debiera imponer plenamente su criterio si se quiere evitar el riesgo del fracaso de la fusión por decisiones tomadas precipitada o tardíamente.

Los criterios políticos no debieran llevar a plantearse la fusión sin considerar todos sus costes, así como las dificultades que se presentan en la realidad para obtener economías de escala o de campo; dificultades agravadas por las limitaciones o imperfecciones de los mercados. La ventaja de las fusiones puede estar, en este sentido, en que, en una actividad en declive como la bancaria, puede ser más fácil conseguir las citadas economías vía fusión que por los medios normales. Desde luego, una fusión tampoco permite su obtención espontánea. Las rigideces del mercado laboral en muchos países, por ejemplo, hacen difíciles o inalcanzables, por su coste, reducciones de plantilla y oficinas de cierta ambición. Por contra, la política de recursos humanos debe estar preparada para controlar la sangría de empleados de alta cualificación que, se quiera o no, acompaña a las fusiones. Por otra parte, tampoco deben sobrestimarse las posibilidades de lograr economías de escala, aparentemente fáciles, en campos decisivos para la gestión bancaria, como la informática. La utilización de un solo equipo de *hardware* frente a los dos que, forzosamente, utilizan los bancos que se funden parece proporcionar una importante economía de escala inmediata. La realidad es que el proceso de consolidación informática resulta extraordinariamente difícil y largo, y obliga a mantener durante bastante tiempo la duplicidad del *hardware*, mientras se realizan esfuerzos y elevadas inversiones en *software*

y en los procesos de integración. Por otra parte, el deterioro en la calidad del servicio que se produce durante ese período de transición repercute desfavorablemente en la fidelidad de la clientela y en el progreso real de la fusión. En resumen, estas economías de escala informáticas —aunque, sin duda, se lograrán a medio plazo— suponen, de entrada, costes elevados y dificultades considerables que no pueden menospreciarse.

Para que la fusión sirva para el logro de otros objetivos derivados de la nueva dimensión, como la expansión en el negocio internacional o corporativo —que exige una dimensión considerable—, se requieren otras condiciones que no siempre se dan. El tamaño es aquí condición necesaria, pero no suficiente. Sin embargo, se ha de aceptar que las dimensiones mínimas necesarias para entrar en ciertos negocios financieros pueden estar, de un lado, creciendo y, de otro, generalizándose a mayor número de actividades, como consecuencia de la globalización de los mercados y de la concentración empresarial. Lo cierto es que la entrada en campos de negocio como los citados exige, además, una especialización del personal y un conocimiento tecnológico que no se alcanzan por el simple hecho de una fusión sin más. La expansión internacional podría lograrse, en casos como el español, en los que se carece de especialización y tecnología, mediante una fusión con un banco extranjero que disponga de los dos factores. Las fusiones nacionales han de limitarse a reproducir en los bancos fundidos las características y limitaciones de los bancos que se funden, sin que puedan esperarse milagros de la fusión. La búsqueda de objetivos como los citados exigirá fusiones transnacionales, cuya viabilidad merece ya ser considerada por los bancos, pese a los fracasos iniciales registrados en el ámbito europeo.

3. Estrategias complementarias. El conflicto

El proceso de acomodación a la nueva situación obliga, sin embargo, a completar el esfuerzo esencial, implicado por las estrategias principales que se han descrito, con otras complementarias no menos importantes, porque, en definitiva, son las que hacen posible la plena efectividad del esfuerzo de redimensionamiento y diversificación de las instituciones en un entorno diferente. Se trata, sin embargo, de estrategias que han de enmarcarse en una visión a largo plazo, y que evitarán lo que ha sucedido en otros sectores industriales: la necesidad de una segunda reconversión.

La transformación del sistema bancario y las políticas que han de acompañarla van a generar una larga situación de conflicto. El conflicto es consustancial a la gestión empresarial; sin embargo, coyunturas como la que la banca está atravesando diversifican y exacerban la conflictividad y sus riesgos. Puede hablarse de conflictos internos y externos. Los conflictos internos derivan de problemas organizativos y enfrentamientos entre la gestión, la propiedad del banco y los empleados. Los conflictos externos afectan a las relaciones del banco con la clientela, con las autoridades, con los proveedores de ciertos servicios y con la sociedad en general. No se trata de fenómenos nuevos, sino de problemas permanentes que presentarán rasgos de dificultad mayor en el entorno de transformación que la banca vive. La estrategia empresarial ha de tratar de prevenir el conflicto y, cuando se ha producido, gestionarlo con éxito, convirtiéndolo en un elemento positivo, dinamizador de la marcha de la empresa. Si no se logra superar los conflictos potenciales, cualquier estrategia de reestructuración está condenada al fracaso. Es más, la especificidad de la actividad bancaria exacerba los riesgos de los conflictos potenciales. Por un lado, la necesidad de descansar en la confianza del público exige que las soluciones que resuelvan los conflictos inspiren y mantengan tal confianza. Por otro, el papel que la regulación juega en la actividad bancaria determina que la solución que se dé a los conflictos con las autoridades condicione esencialmente la diversificación que puede alcanzar el negocio bancario y, sobre todo, su rentabilidad.

3.1. Conflictos de gestión

El proceso de transformación necesario afecta, en primer lugar, al modelo de gestión. De un negocio en el que lo bancario es exclusivo o predominante, y condiciona la introducción en otras actividades y la intensidad con que tales negocios se acometen, se pasa a un modelo de grupo o conglomerado, en el que lo bancario es una actividad más dentro de un conjunto cambiante de negocios de distinta naturaleza, con la perspectiva de que ciertos negocios nuevos sustituyan a los bancarios como conductores de la estrategia del grupo. La unidad que daba a la gestión el uso de criterios bancarios se pierde. La maxirnización del beneficio del grupo necesita otra racionalidad, y no simplernente un refuerzo de los medios al servicio de los nue-

vos negocios. La autonomía de las áreas de negocio ha de estar subordinada al interés del grupo en su conjunto, tal como lo define una autoridad superior del mismo. Por ello, hay que evitar toda tentación centrífuga, y se imponen fórmulas de gestión armonizadas con situaciones de consenso y contactos permanentes entre las áreas (la cultura de la confianza). Los riesgos de los compartimentos estancos se agravan hasta extremos insostenibles.

Con todo ello, se alteran radicalmente las necesidades de información y control de gestión. Se necesita la aplicación rigurosa de sistemas de contabilidad analítica que permitan conocer al momento la rentabilidad de cada unidad en relación con los activos que emplea y los recursos de capital que consume. Cada unidad de negocio ha de justificar su existencia por los resultados positivos que aporta al grupo en la obtención de los beneficios derivados tanto del volumen y rango de actividades cubierto como de la reducción de los costes de transacción dentro de la firma. El control de la gestión se erige como pieza clave de este modelo, y, naturalmente, se necesitan gestores preparados específicamente. Ha de implantarse una gestión altamente tecnificada para obtener las sinergias entre todas las actividades y evitar que se produzcan perjuicios injustificados e indeseables de unas áreas de negocio en beneficio de otras. Los papeles y las actuaciones de cada una de las áreas de negocio han de estar, por tanto, perfectamente definidos (24).

3.2. Los conflictos entre la propiedad y los gestores

Los accionistas cuestionan permanentemente la rentabilidad de su empresa y, en consecuencia, la calidad de su gestión. Mientras los resultados económicos son favorables, esa confrontación se mantiene en niveles bajos, a lo que colabora la dispersión de gran parte del accionariado y la debilidad de la posición que los ordenamientos legales otorgan a los pequeños accionistas. Sin embargo, cuando los resultados económicos no son buenos, la inquietud de los accionistas se traduce en actuaciones que buscan una mayor efectividad, tratando de utilizar al máximo las oportunidades que les ofrece el marco legislativo y de desencadenar corrientes en su favor en la opinión pública. En ese sentido, no hay que excluir la aparición de agrupaciones muy activas de pequeños accionistas en defensa de sus intereses. Otros accionistas, con mayor proporción del capital social en sus manos, reclamarán con mayor efectividad su intervención en los órganos gestores. Tal sucederá, especialmente, con los inversores institucionales, que disponen de medios suficientes para ejercer presión sobre los bancos en favor de esos cambios, dada la facilidad que da al sector bancario la disponibilidad de los recursos de los inversores institucionales para cubrir los requerimientos de capital.

La fidelidad del accionista ha cobrado una importancia especial en la actividad bancaria, que exige una política específica para lograr —como en el caso de la clientela— una relación de lealtad mutua basada en la maximización del beneficio de ambas partes a largo plazo. En efecto, la cobertura de los coeficientes de capital condiciona totalmente el alcance que puede tomar la actividad de una institución. Pues bien, son los accionistas reales o potenciales quienes aseguran la obtención de los recursos del capital básico en los mercados, suscribiendo acciones u otros títulos válidos para la cobertura de las exigencias legales. La aceptación en los mercados de los valores de las ernisiones que los bancos puedan realizar es, pues, un condicionante básico de la continuidad del negocio bancario. Las perspectivas son difíciles. En primer lugar, por la escasez generalizada de ahorro, que en el futuro se hará todavía más acusada y que hará más difícil el recurso a los mercados de capitales. En segundo lugar, por la específica situación coyuntural de la banca, que no asegura el mantenimiento generalizado de unos niveles de rentabilidad adecuados para competir con otros sectores. En este aspecto, a la escasa rentabilidad actual de algunos sistemas bancarios nacionales se unen las expectativas pesimistas generadas sin gran fundamento o, simplemente, sobre la base de las crisis experimentadas por el negocio bancario en otros países. El problerna se complica porque las autoridades supervisoras han hecho del cumplimiento de las *ratios* de capital el núcleo de la nueva supervisión prudencial, con lo cual el negocio bancario sólo puede ampliarse si las *ratios* se cumplen permanentemente. Por todo ello, bancos y autoridades supervisoras han de buscar que la conducta del accionista sirva para fortalecer la institución, y no para apropiarse de beneficios que, por su origen, pueden estar descapitalizando a los bancos que los respaldan. No se debe, pues, buscar accionistas (sobre todo institucionales) que pretendan simplemente un aprovechamiento de una oportunidad puntual (que busquen el *hit and run*) para rentabilizar, directa o indirectamente, su inversión.

En las condiciones anteriores, resulta justificada la prioridad otorgada por los gestores bancarios al mantenimiento de la capacidad de generación de beneficios. Se entiende, también, su resistencia a aceptar caídas en los beneficios y, en consecuencia, a recurrir a actuaciones extraordinarias dirigidas al mantenimiento de la rentabilidad. Tal preocupación explica situaciones calificables de huidas hacia adelante que se han producido, por ejemplo, en la banca americana, con su entrada en negocios de gran riesgo y elevada rentabilidad como los de préstamos a países subdesarrollados, al sector energético y al inmobiliario, o la entrada en los LBO o en los bonos basura. Operaciones como las citadas acabaron disminuyendo el beneficio y el valor del patrimonio social de las entidades que las realizaron. La experiencia ha mostrado, en cambio, que, cuando los bancos se han enfrentado seriamente a sus problemas, los mercados han aceptado sin traumas la reducción temporal que pueda producirse en el beneficio o en los dividendos pagados. El equilibrio entre las políticas retributivas del accionariado y las de conservación del valor del patrimonio social es difícil, pero, en este conflicto de intereses entre los problemas inmediatos y el futuro de la institución, resulta importante mantener una actitud de serenidad que evite descapitalizaciones peligrosas.

3.3. Conflictos con proveedores

Ciertos proveedores de bienes o servicios juegan un papel esencial en la capacidad de desarrollo y adaptación de la banca a la nueva situación. Se trata, en primer lugar, de los proveedores de equipos y servicios informáticos. Los bancos, y especialmente los grandes bancos, disponen de dos sistemas de utilización de las tecnologías informáticas. Por un lado, mantienen equipos en propiedad y, por otro, subcontratan su utilización a través de lo que se llama *outsourcing* (25). La adquisición en propiedad ha venido determinada por las imposiciones derivadas de la prepotencia de las grandes firmas productoras de equipo, que dominan el mercado e imponen, a veces, equipos no concebidos para servir específicamente a las necesidades bancarias o carentes del *software* adecuado para su uso rentable en banca. Tales adquisiciones impuestas rompen la consistencia de los sistemas y generan fuertes necesidades de mantenimiento, con lo que, al final, se reduce la eficacia y la flexibilidad de los sistemas, lo que hace difícil la consecución de las posibilidades de adaptación racional al dinamismo del mercado. Puede afirmarse, con bastante generalidad, que, como consecuencia, existe un exceso de capacidad y, por ello, un importante despilfarro de recursos en este terreno (26). Esta situación influyó decisivamente en la aparición del citado *outsourcing,* que permite la utilización de las tecnologías informáticas por la contratación externa de los servicios, lo que libera de las cargas de la propiedad de aquellos equipos inadecuados. Pero tampoco esta situación exime a los bancos del poder de los suministradores de servicios, sobre todo cuando éstos alcanzan una determinada dimensión.

No puede eximirse de responsabilidad a la banca en esta evolución. La carencia de estudios propios que den un conocimiento adecuado de las auténticas necesidades de cada institución, y de las posibilidades de solución que ofrecen los equipos, ha llevado a una deficiente definición de las políticas tecnológicas, cuyos efectos se agravan por una gestión pobre de los sistemas (27). No es de extrañar, así, que la aplicación de las tecnologías haya llevado, en bastantes casos, a descensos en la productividad y al deterioro de la calidad de servicios (28). En períodos de beneficios crecientes, estos despilfarros pudieron soportarse sin problemas. En el próximo futuro, será difícil el mantenimiento de esa situación, lo que, inevitablemente, debe originar conflictos. Es más, la implantación del mercado bancario único va a exigir una elevada inversión para desarrollar el sistema europeo de pagos y compensación que se necesita para que el mercado sea efectivo. Se presenta, así, un desafío tecnológico que introducirá conflictividad en las relaciones de la banca con sus proveedores informáticos, con los consumidores, los gobiernos nacionales, los bancos centrales y las autoridades comunitarias.

Otro conjunto de suministradores de ciertos servicios inmateriales desempeñan ya un papel muy importante en la capacidad de expansión y capitalización de las instituciones. Se trata, especialmente, de las firmas de auditoría, las agencias de calificación y los analistas de inversiones. La demanda de estos nuevos servicios ha adquirido una importancia excepcional en el negocio bancario como resultado de su utilización creciente, ya sea por imposición legal, como es el caso de los auditores, ya por la simple apreciación que los mercados hacen de estos servicios, lo que obliga a prestar una atención considerable a tales *inputs,* que son la base de la reputación de las instituciones.

Los citados análisis se convier-

ten, para los mercados financieros, en un auténtico control de la calidad de la gestión bancaria, con repercusiones muy directas sobre la viabilidad y continuidad del negocio de una institución. Es por ello por lo que resulta importante que se mantenga en esos análisis un adecuado nivel de seriedad y ética profesional y, por otra parte, que se delimite cuidadosamente su valor en la adopción de decisiones para evitar la generación de expectativas sin base. De ahí la importancia del *control de los controladores.*

El problema de la auditoría es característico, y se materializa en el volumen alcanzado por los litigios con firmas auditoras que se producen en otros sistemas (29). Sin duda, existen casos de error o negligencia profesional, como en cualquier otra actividad humana. Pero, sin duda también, autoridades e inversores conceden, a veces, un valor excesivo al juicio del auditor, desconociendo sus claras limitaciones profesionales. Y aquí la responsabilidad es más general: las firmas auditoras pueden haber exagerado la importancia de su labor. Los bancos auditados aprovechan juicios neutrales o relativamente favorables para presentar un panorama mejor que la realidad, con ánimo de mejorar su reputación. Los inversores, finalmente, no siempre entienden el valor que han de dar a los informes del auditor. Parece importante, por ello, definir públicamente el alcance de las funciones de auditoría, su auténtico papel como elemento informativo en la adopción de decisiones y formulación de expectativas y, finalmente, las responsabilidades del auditor.

Consideraciones similares caben en el caso de las agencias de calificación (*rating*) o en el de los analistas de inversiones. En muchos casos, no hay aquí un contrato que defina las responsabilidades de las partes, como sucede en el caso de la auditoría. Los calificaciones o los análisis pueden surgir unilateralmente, por iniciativa de las empresas especializadas, por lo que las responsabilidades o contractuales son difícilmente exigibles. Sin embargo, los efectos que producen en los mercados los citados informes son decisivos, por lo que resulta esencial el aseguramiento de una estricta neutralidad a través del respeto a normas definidas de comportamiento profesional (30). Pueden existir, incluso, riesgos de conflictos de interés, por ejemplo, cuando las instituciones de análisis están integradas en bancos o grupos financieros. Resultaría de suma importancia, en estos casos, el establecimiento de la obligación legal y/o voluntaria de introducir «murallas chinas» entre las diferentes actividades, de forma que las relaciones de clientela que las firmas analizadas pueden mantener con alguna unidad de negocio del grupo financiero no influyan, en modo alguno, en los informes de los departamentos de análisis (31).

Otro segmento de proveedores lo constituyen las compañías consultoras. Las instituciones bancarias utilizan regularmente los servicios de tales compañías, las cuales, en muchos casos, se limitan a recomendar soluciones tipo, acuñadas en su larga experiencia, y que no siempre se adaptan a la situación particular de la empresa que consulta ni responden a la aplicación de criterios medianamente científicos. Otra vez hay que decir que la responsabilidad no es siempre de la compañía consultora, sino del propio banco, que no siempre es capaz de definir con precisión el problema que plantea, lo que da a la consultora facilidad para recomendar soluciones generales. Es más, frecuentemente, el banco no se implica en el trabajo encargado, sino que permanece al margen de él hasta la presentación de la versión final, en la que resulta ya difícil introducir modificaciones sustanciales. En general, el coste de estos servicios resulta muy elevado, por lo que cabría esperar una moderación de su uso en la coyuntura presente. No se debe olvidar tampoco que existen compañías consultoras subsidiarias de grandes bancos multinacionales. Si no existen «murallas chinas» que separen la actividad de consultoría de los intereses profesionales de los propietarios, resulta inevitable que los bancos accionistas puedan beneficiarse de la experiencia y de la información privilegiada adquirida por las sociedades consultoras en sus trabajos para otros clientes.

En líneas generales, todas las consideraciones anteriores llevarían a destacar la atención que la banca debería prestar a la investigación en algunos de los problemas citados. La banca puede conocer sus necesidades informáticas y las posibles soluciones alternativas; tiene capacidad para analizar la marcha de sus competidores y de los mercados, y es capaz de resolver, por sí misma o con asistencia externa muy limitada, los problemas de organización, auditoría interna o gestión que habitualmente plantea a firmas externas. Para ello, le bastaría con utilizar racionalmente una parte insignificante de sus recursos humanos y materiales en un esfuerzo de reflexión y autocrítica permanente (32).

Sin embargo, es cierto que el sector dedica pocos recursos a

tareas de investigación en su propia actividad, pese a los favorables resultados que tal inversión le reportaría. Se consideran innecesarios tales gastos, que constituyen, además, un objetivo prioritario de los programas de reducción de costes vigentes, y se rechaza la introducción de pretensiones científicas en los análisis que afectan a un sector que alardea excesivamente de haber hecho del «sentido común» su regla de oro, sin tener en cuenta adecuadamente los cambios producidos en su entorno de negocio y en la metodología de investigación de los problemas financieros. Con excepción de los servicios de estudios económicos y financieros, y de alguna actividad elemental en *marketing,* la investigación está casi ausente de las organizaciones bancarias o, cuando existe, se presenta dispersa y poco considerada. Es más, las investigaciones citadas se consideran mucho más como elementos de imagen que como instrumentos válidos para la toma de decisiones. Sin embargo, en las nuevas circunstancias, en este nuevo entorno complejo, dinámico y hostil, sólo estarán bien preparadas para la supervivencia las entidades que dispongan de un centro de análisis que actualice la actividad investigadora y preste atención a la evolución de los fenómenos externos (tendencias de mercado, demandas sociales, estrategias de competidores, cambios en la regulación, exploración de tecnologías, organización, políticas de personal, impacto de otras políticas, etcétera) y a sus efectos en el interior de la organización (33). Esta atención permitirá instrumentar las estrategias más convenientes, dando con ellas las respuestas adecuadas en un entorno de cambio acelerado.

La línea de actuación descrita se está manifestando con claridad en importantes bancos europeos y japoneses, en los que se están constituyendo grandes centros de estudios que agrupan las diversas áreas y recursos dispersos dedicados a la investigación para formar unidades de negocio implantadas en el mercado al servicio prioritario del banco o grupo financiero, pero con vocación de prestar sus servicios a la clientela o a terceros (34). La inversión en investigación tiene asegurada, pues, su rentabilidad a largo plazo, aunque la miopía del corto plazo lleve, en muchos casos, a despreciar sus posibilidades, precisamente en unos momentos en los que se configura una teoría financiera que está haciendo gala de una capacidad analítica que no debe despreciarse (35).

3.4. El conflicto con la clientela

La configuración en grupos o conglomerados financieros que gestionan diferentes actividades supone, también, un riesgo para la clientela. Las distintas unidades de negocio atienden las diferentes demandas de la clientela siguiendo los criterios que sirven para mantener los beneficios del grupo. Existe una clara posibilidad de que unas áreas de negocio apoyen la actividad de otras, con lo que se evitaría que el cliente salga del grupo, aunque pueda encontrar mejores oportunidades en el mercado. Tal conducta chocaría con principios elementales de ética profesional. La respuesta a tales situaciones ha de darse con la implantación de reglas rigurosas de comportamiento. El cliente debe tener la seguridad de que las instituciones no practicarán comportamientos que les beneficien a ellas mismas aprovechando pretendidas complementariedades de los negocios que resulten en perjuicio de los intereses de aquél. Así, por ejemplo, el desarrollo de los fondos de inversión en los grupos bancarios permite a los bancos utilizar los recursos de sus propios fondos para financiar su actividad bancaria. Ello puede hacerse obligando a los fondos a suscribir activos o títulos emitidos por los bancos afectados o por otras instituciones del grupo. Existe un grave riesgo de que tales prácticas vayan en detrimento de la seguridad y la rentabilidad de la clientela.

En el mismo sentido, actividades como la gestión de patrimonios permiten cargar el peso de la inversión de los clientes en valores o activos emitidos por el propio grupo bancario o financiero, o en los que tales grupos tengan interés. Situaciones como las citadas requieren un tipo de comportamiento de los gestores absolutamente profesional. Y la aplicación de criterios éticos resulta rentable, porque se trata de un valor que la clientela aprecia, al asegurarle una gestión independiente y profesional de sus intereses.

Por otra parte, las instituciones han de respetar plenamente los principios de la economía de mercado, guiándose por las señales de precios que allí se emiten, y no deben aprovechar su poder para sesgar el mercado ni beneficiarse de posibles posiciones dominantes o de informaciones privilegiadas. Las mismas obligaciones afectan a los directivos y empleados de las empresas financieras, que han de respetar esos criterios en su gestión profesional y en la de sus intereses o patrimonios personales.

Las situaciones a las que se ha hecho referencia han conducido a un proceso de promulga-

ción de reglas éticas en las disposiciones reguladoras de instituciones y mercados. De otro lado, muchas empresas financieras han implantado o perfeccionado códigos de conducta internos que detallan las obligaciones que corresponden a sus directivos y empleados en este terreno, en defensa, como se ha dicho, de los intereses de la clientela. Son escasas, todavía, las actuaciones corporativas que, dando un paso más, tratan de armonizar las reglas éticas para todo un sector o actividad determinados. En general, la autorregulación individual o corporativa complementa las actuaciones de las autoridades supervisoras y reguladoras e incrementa la eficacia de las normas legales. En otras ocasiones, puede servir para adelantarse a imposiciones de las autoridades que pueden resultar en intervenciones impuestas unilateralmente, poco deseables para el funcionamiento del sistema. En todo caso, los años que vienen verán crecer tanto los problemas creados por el incumplimiento de reglas éticas como las exigencias legales de comportamientos éticos por las autoridades supervisoras.

3.5. Conflictos con las autoridades

Las relaciones de la banca con las autoridades van a ser, en los años próximos, más tensas y difíciles que en el pasado. Tal dificultad resulta explicable, al menos, por dos factores. Por un lado, la tendencia a la reducción de la rentabilidad del negocio bancario obligará a las autoridades a extremar su rigor para prevenir la aparición de previsibles crisis en instituciones aisladas. Tal rigor puede traducirse en exigencias que reducirían, adicionalmente, los beneficios disponibles por el sector. Por otro lado, la configuración de la unión monetaria europea (UME) implica la necesidad de definir las facultades que quedan en manos de las autoridades nacionales y aquellas otras que pasan a las comunitarias. Una de las lagunas que se han señalado en la unión monetaria es, precisamente, la indefinición de las facultades de supervisión comunitaria en las reglas de la UME. Sin duda, esta situación planteará también difíciles problemas de transición y disparidades de criterio entre las diferentes autoridades nacionales, con impacto en la competitividad de los sistemas nacionales.

Las responsabilidades de los bancos centrales se extienden hoy, por un lado, a la conducción de la política monetaria y, por otro, a la supervisión de las instituciones para asegurar su funcionamiento adecuado y lograr la estabilidad del sistema. En el campo de la política monetaria, no cabe duda de que, en los próximos años, continuará la práctica de una política monetaria estricta, dada la necesidad del cumplimiento de las condiciones de estabilidad dentro del SME, que ha de asegurarse, fundamentalmente, por la acción de la política monetaria, ante las dificultades de instrumentar políticas fiscal, de rentas y de oferta en una forma adecuada. Desde el punto de vista bancario, la naturaleza de los instrumentos de política monetaria que se utilicen no es irrelevante. La banca necesita que tales instrumentos respondan totalmente a los mecanismos de mercado, y no a intervenciones con coeficientes, techos de crédito, etc., que han sido excesivamente utilizadas en el pasado.

En cuanto a la actividad supervisora, ha de enfrentarse también con problemas de naturaleza totalmente diferente. Un primer conjunto de cuestiones deriva de la diversificación de la actividad bancaria, que lleva a asumir nuevos riesgos. Se harán, así, mucho más complejas las tareas supervisoras, que exigirán la intervención de otras autoridades, además de los bancos centrales. Es cierto que la coincidencia de varias autoridades supervisoras es ya habitual. Así, en todos los sistemas, ciertas tareas supervisoras están reservadas a los departamentos ministeriales de Economía o Hacienda. En los años recientes, han adquirido un protagonismo relevante en la supervisión las autoridades responsables de los mercados de valores. Ya se han producido situaciones de conflicto entre las distintas autoridades, pero tales conflictos se acrecentarán conforme se amplía la diversificación de actividades de los bancos. De otro lado, los criterios que se emplean en la supervisión de las instituciones son muy diferentes. Sin embargo, la ruptura de barreras de entrada en las actividades financieras ha permitido la entrada de instituciones no bancarias en el negocio bancario. La existencia de reglas y autoridades de supervisión distintas para los bancos y el resto de instituciones coloca a los bancos en condiciones competitivas diferentes, y generalmente desfavorables, a la vez que da origen a diferentes grados de seguridad para la clientela. Sin embargo, las crisis de instituciones financieras no bancarias afectarán de modo decisivo a la confianza en todo el sistema bancario. Todas las consideraciones anteriores ponen de manifiesto, primero, la necesidad de una coordinación extrema de las acciones de las distintas autoridades supervisoras; además, el progresivo crecimiento e impor-

tancia de las actividades no bancarias dará origen, previsiblemente, a una incapacidad relativa de los bancos centrales para llevar con éxito las tareas de supervisión. Se adivina, en cambio, un crecimiento del papel supervisor de las autoridades reguladoras de los mercados.

En lo relativo a las políticas de supervisión y a los instrumentos que se utilizan para llevarlas a cabo, una primera consideración que se impone es la relativa a la forma en que ha de utilizarse el principio de autoridad. Se trata, en definitiva, del talante de la autoridad supervisora. Las relaciones de la banca con los bancos centrales suelen estar viciadas de una considerable incomprensión y recelo. Los bancos centrales utilizan su posición dominante para imponer sus decisiones a los bancos privados, a los que consideran incapaces de conocer con precisión sus propios problemas o de entender la lógica de las decisiones supervisoras. Es difícil que esta posición pueda mantenerse en el futuro, especialmente si se llega a la creación de un Banco Central Europeo, que daría origen, al menos, a un marco de supervisión armonizado entre todos los países miembros. En tal marco, prevalecerá la utilización de las facultades de persuasión de la autoridad monetaria, con preferencia al autoritarismo paternalista que entraña la imposición de determinadas conductas de forma indiscriminada y unilateral.

Resulta deseable que las autoridades supervisoras implanten reglas generales que aseguren una gestión prudente. En general, no debiera llegarse a prohibir o proscribir la realización de determinadas actividades, porque la experiencia de los años pasados muestra que esta política ha dado origen a problemas en las instituciones bancarias (36). La supervisión debe descansar, básicamente, en el uso de instrumentos que induzcan a una gestión prudente, sin interferir la libertad de elección de los gestores. Las reglas de adecuación del capital se conforman plenamente con estos criterios. Es importante subrayar que la exigencia de *ratios* de capital elevadas no sólo mejora la capacidad de resistencia o de absorción de pérdidas de las instituciones, sino que provee, adicionalmente, de un medio para que los mercados de capitales disciplinen la gestión. En efecto, la dependencia de tales mercados para cubrir los requerimientos de capital obliga a los gestores a tener en cuenta en sus decisiones la apreciación que los mercados harán de su gestión.

La cesión al mercado de las responsabilidades de la apreciación del valor del banco es, quizás, el arma decisiva contra el riesgo del llamado «azar moral»; es decir, el problema que plantea el comportamiento irresponsable de los gestores, amparados en la vigencia de fórmulas de protección de las autoridades supervisoras. El problema se plantea tanto a nivel macro como microeconómico. Las dudas sobre la seriedad de la política antiinflacionaria de las autoridades favorecen, por ejemplo, el incremento del endeudamiento. La expectativa de intervenciones en los mercados para suavizar las caídas de precios puede alimentar, asimismo, la existencia o la creación de burbujas financieras. Las autoridades norteamericanas han señalado frecuentemente el papel que ha jugado en sus crisis bancarias la existencia de fondos de garantía de depósitos o la simple idea generalizada del *too big to fail* aplicada a la banca. El riesgo está presente, no obstante, en todos los sistemas financieros, y se acrecienta en períodos de dificultad. (37).

La respuesta de las autoridades supervisoras frente a esas situaciones no es fácil, sobre todo en un entorno de transición, con beneficios decrecientes, que hace más graves los efectos de comportamientos imprudentes. Por eso, la actividad supervisora debe completar las reglas generales con una actitud discriminadora entre las instituciones. Favoreciendo, en efecto, las iniciativas de desarrollo y diversificación de actividades que presentan los bancos con una gestión prudente y con un cumplimiento riguroso de las reglas de capital, y limitando, en cambio, el potencial de expansión de las instituciones imprudentes o con riesgos no cubiertos. Por otra parte, las autoridades han de aprovechar, en el futuro, la evaluación que el mercado hace de la gestión de las instituciones para definir su adecuación a las reglas supervisoras y seguir con ellas uno u otro tipo de políticas discriminadoras. Con el incremento que se está produciendo en la eficacia de los mercados, la utilización de tales evaluaciones como uno de los indicadores del riesgo de las instituciones para la fijación de primas o la adopción de políticas preventivas tendrá cada día mayor sentido (38).

El funcionamiento en mercados *contestables,* con la consiguiente reducción de beneficios, obliga, finalmente, a los supervisores a aplicar reglas construidas con una evaluación precisa de las cargas que se imponen a los bancos de acuerdo con sus riesgos. No es posible, como en el pasado, aprovecharse de la existencia de amplios márgenes fi-

nancieros para constituir provisiones o reservas que cubran en exceso los riesgos potenciales existentes. Se impone, así, la consideración de los riesgos específicos de cada institución para determinar exactamente el coste de su cobertura con criterios actuariales o de mercado.

IV. CONCLUSIONES FINALES

El sector bancario está implicado en una reestructuración compleja de su actividad que ha de ser profunda y de larga duración, y que entraña la búsqueda de nuevos caminos de actuación en los que no sirve lo que ha sido la «sabiduría convencional» bancaria.

El aprovechamiento de la labor de reestructuración económica del sector exige, ahora, la construcción de una nueva cultura empresarial que defina los nuevos valores, sustitutivos de los que han estado profundamente arraigados en la empresa bancaria en correspondencia con la naturaleza del negocio tradicional de créditos y depósitos. El reto actual para la empresa bancaria está en la entrada en nuevas actividades de servicios, con mayor valor añadido y vinculadas con la actividad bancaria central o nuclear. Por ello, muchos de los valores que todavía determinan la gestión de la empresa bancaria han entrado forzosamente en crisis.

En principio, los bancos, y especialmente los bancos españoles, no tienen, prácticamente, limitaciones legales para expandir su campo de actividad, y disponen además de los recursos físicos y humanos necesarios. Es responsabilidad de los gestores bancarios acometer y llevar a cabo, hasta sus últimas consecuencias, ese cambio en la cultura empresarial necesario para el aprovechamiento de tales recursos y la transformación del negocio, que, sin exageración, es revolucionaria y afecta a todos los niveles de la empresa.

La modernización del sector exige la introducción de nuevas aportaciones intelectuales en la gestión que sustituyan a las reglas derivadas del sentido común y de la experiencia de «prácticas» arraigadas, de incalculable valor, desde luego, en el negocio tradicional, pero que exigen ser colocadas en su justo término en el entorno actual. La revolución que tuvo lugar en el negocio bancario en los años sesenta se debió, sobre todo, a la incorporación de hombres y métodos de gestión provenientes de la industria. Probablemente, se necesita hoy una renovación en la misma dirección, con la diferencia de que hoy existen valiosas investigaciones en el campo específico de la economía financiera que resultan enteramente aplicables a los actuales problemas bancarios.

La visión que aquí se ha reflejado responde a la creencia de que la reestructuración del sector bancario requiere un esfuerzo importante, dirigido al logro de la extensión del negocio a nuevas actividades de naturaleza diferente a la del negocio bancario tradicional. Las reducciones de gastos y medios se han de hacer, por tanto, en función del objetivo de diversificación, y no aisladamente y sin considerar su aportación a la viabilidad de las nuevas actividades.

NOTAS

(*) El presente trabajo es una reflexión personal que no implica a otras personas o instituciones. El autor se ha beneficiado grandemente del intercambio de ideas y opiniones con otros colegas, especialmente con los que trabajan en el Departamento de Estudios Financieros del Servicio de Estudios del BBV y en el Centro de Estudios Bancarios de la Fundación BBV. Sin embargo, la responsabilidad de lo que aquí se dice es, exclusivamente, del firmante. El autor concluyó la redacción en la segunda semana de enero de 1993.

(1) Las barreras de salida en el negocio bancario provienen de tres factores: La regulación, los «costes enterrados o irrecuperables» (*sunk costs*) y la especificidad de activos.

Las barreras regulatorias pueden ir desde la existencia de fondos de garantía al depositante, que crean procedimientos especiales para el abandono del negocio por una entidad, hasta las limitaciones para invertir en determinadas actividades, que hacen difícil una diversificación que permita abandonar el negocio bancario, invirtiendo en otros sectores.

Los «costes enterrados», bien conocidos en los sectores industriales, son menos importantes en banca. Se trata de inversiones irrecuperables para una empresa que no sea la que las hizo. La mayoría de las inversiones fijas del negocio bancario pueden ser utilizadas por otras actividades. Piénsese en las oficinas, susceptibles de enajenación en el mercado. De todas maneras, en banca al por menor, la enajenación de activos (incluidas oficinas) no puede hacerse sin experimentar pérdidas considerables.

La especificidad de activos tiene, sin embargo, una importancia especial en el negocio bancario. Los activos financieros específicos del balance bancario (créditos) no tienen todavía fácil enajenación en caso de cese en el negocio.

Vid. Muldur, U., «Towards a European Banking Competition Policy», CEPS, *Research Report*, n.º 7, Bruselas, 1992.

(2) Algunos «intrusos» que han entrado a competir en negocios financieros parece que han iniciado movimientos de repliegue. Así, Sears ha puesto en venta algunas de las instituciones financieras que adquirió en los ochenta para concentrarse, otra vez, en su actividad tradicional. Lo mismo parece estar proyectando Amex. Estos hechos muestran que es posible entrar y salir en los mercados financieros (*hit and run*) aun con volúmenes de inversiones tan cuantiosos como los que hicieron las dos firmas citadas.

(3) *Vid.*, en este sentido, Vives, X., «Banking

competition and european integration», CEPR, *Discussion Paper,* n.º 373, 1990, Londres.

(4) Cuando un mercado se hace contestable, importa poco, además, el número de oferentes. Por ello, la competencia sigue existiendo aun en condiciones potenciales de monopolio; es decir, aunque sólo exista un oferente. La inexistencia de barreras de entrada hará posible la presencia de oferentes competidores en el mismo momento en que aparezca la menor posibilidad de obtención de beneficios extraordinarios. *Vid.* BAUMOL, «Structure analysis and public policy», en *Issues in contemporary microeconomics and welfare,* G. R. Feiwel (ed.), Mac Millan, 1985, y *Contestable markets and the theory of industry structure,* Harcourt Brace, Janovich, 1982, San Diego, California.

(5) Se mantienen todavía restos del «contrato social» implícito que ligaba a la banca con los gobiernos. Tal contrato permitía a los últimos utilizar los recursos bancarios para realizar sus políticas sectoriales o macroeconómicas en condiciones especiales no coincidentes con las del mercado. A cambio, el gobierno protegía al sector bancario de la competencia. Una vez que el mercado bancario se hace contestable, ese contrato social se ha roto por el lado de los gobiernos, y el mantenimiento de obligaciones especiales, residuos de la situación anterior, resulta perjudicial para la banca.

(6) Siguiendo a Muldur (1992), cit., se considera que el proceso de producción en el negocio bancario tradicional utiliza unos *inputs* (depósitos) para producir un *output* principal (créditos o servicios financieros), añadiendo valor en el proceso de transformación con la ayuda de otros *inputs* (trabajo y capital). Los cambios que están teniendo lugar en la demanda de productos bancarios reducen el valor añadido que la banca genera con su negocio tradicional. Otros servicios producidos por la banca se utilizan como retribución a los *inputs* y no se cobran específicamente a la clientela.

(7) La diferencia entre el proceso de producción de la banca y el de intermediarios como los fondos de inversión u otros es ilustrativa. Los *outputs* de los intermediarios citados son las colocaciones del público. Con ellas no efectúan ningún proceso de transformación que añada valor. Simplemente, las colocan en activos financieros emitidos por la banca u otra institución financiera (reintermediación), funcionando, prácticamente, como fondos monetarios.

(8) Lo que significa que hay que enfrentarse al problema de la escasez de recursos para financiar los créditos que se conceden (*funding*) para evitar desequilibrios entre activos y pasivos, desequilibrios que pueden afectar tanto a los volúmenes de fondos como a las condiciones de madurez o costes de éstos (*mismatches*). El problema del «dinero perdido» se ha tratado de explicar en la literatura bancaria norteamericana por la debilidad de los depósitos bancarios, sobre todo de los procedentes de las empresas. Tal debilidad se justifica, en algunos modelos, por el paso de la gestión de la tesorería desde la banca a las propias empresas y, en otros, por la disminución de los «depósitos compensadores» que exigen los bancos como contraprestación de los créditos que conceden. La disminución de la financiación bancaria entraña, así, una disminución del pasivo de los bancos. *Vid.* DUCA, J. V., «U.S. business credit sources, demand deposits and the "missing money"», *Journal of Banking and Finance,* vol. 16, n.º 3 (1992), págs. 567-583.

(9) La situación de sistemas bancarios como el español es muy diferente de la de otros, como el americano. Nuestros bancos, al amparo del sistema de banca universal, están ya implicados en muchas actividades financieras que los bancos americanos tienen prohibidas. Por ello, las concepciones teóricas que consideran que los bancos se están convirtiendo en especialistas de la información, al resolver las ineficacias causadas por la información incompleta en mercados de inversión directa, no explican suficientemente la transformación de la banca española. Tal visión, en efecto, es aplicable al sistema bancario norteamericano, donde se intenta pasar de un sistema de pura banca comercial a otro en el que se asume la actividad de banca de inversión, en el sentido estricto que ese negocio tiene en aquel país. Las tareas de los bancos españoles (y europeos) son ya mucho más complejas y diversificadas. *Vid.* MESTER, L. J., «Traditional and nontraditional banking: An information-theoretic approach», *Journal of Banking and Finance,* volumen 16, n.º 3 (1992), págs. 545-566.

(10) En el caso de la banca universal española, tal caracterización es especialmente válida; *vid.* LOZANO VIVES, A., *Un estudio sobre la eficacia del sector bancario español,* mimeo, Centro de Estudios Internacional Carlos V; serie banca y finanzas, n.º 8, septiembre 1992, Madrid.

(11) Para España, *vid.* FUENTES, I., «Evolución reciente del crédito a familias en España», Banco de España, *Boletín Económico,* mayo 1992. Hay, no obstante, parcelas de este negocio en las que la competencia no resulta tan difícil.

(12) *Vid.* ELY BERT, «Commercial banks are not obsolete», ponencia presentada en la 28 Conferencia sobre Estructura Bancaria y Competencia, mimeo, Chicago, 1992, que se inclina, claramente, por la tesis de la pérdida de eficacia que la reintermediación entraña. Es, precisamente, en este tema en el que se aprecia con mayor claridad cómo la visión macroeconómica de la intermediación ha sido sustituida por un análisis microeconómico, nacido, sobre todo, de las consideraciones de la organización industrial. Se cuestiona, así, su eficacia en el funcionamiento del sistema financiero, desplazando preocupaciones macroeconómicas derivadas del impacto de la intermediación sobre el ahorro, la inflación o la creación de dinero.

(13) Se deja a un lado la actividad en seguros, que ha constituido la línea de expansión más repetida en la banca europea, sin éxitos espectaculares, quizá porque también se trata de un sector con un claro exceso de oferta.

(14) Puntos de vista no coincidentes sobre este desarrollo se encuentran en ORTEGA, R., «Mercado bursátil europeo. Entre la competencia y la colaboración», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, *Suplementos sobre el Sistema Financiero,* 37/1992; PÉREZ, J., «Implantaciones estructurales para los mercados e instituciones financieras tras los acuerdos de Maastricht», mimeo, Banco de España, 1992, y LERENA, L. A., «El sistema financiero», *Economistas,* 53/1992, págs. 90-95.

(15) *Vid.* SALAS, V., «Relaciones banca-industria y control del capital», Universidad de Zaragoza, mimeo, 1990; y GARCÍA CESTONA, M. A., «Banks and corporate finance: Impact on firms survival», Stanford University, Graduate School of Bussiness, *Working Paper,* diciembre 1991.

(16) La diferenciación de una entidad puede lograrse por medios muy variados, uno de los cuales, y no el menos importante, es la diversificación de actividades.

(17) SALAS, V., y FUENTELSAZ, L., «Competencia espacial en la banca al por menor», Fundación BBV, *Documento de trabajo,* 1992.

(18) *Vid.* FLARRIGAN, K. R., *Managing nature enterprises,* Lexington Books, 1988.

(19) Rotación que resulta difícil en un sector exageradamente propicio a la formación de compartimentos estancos, en los que cualquier aprendiz es considerado un intruso.

(20) MULDUR, U. (1992), cit., págs. 48-58. No hay que olvidar el peso de los costes de transacción que se producen por el tiempo empleado en la negociación y el servicio inadecuado que, inicialmente al menos, el cambio de banco supone para el cliente.

(21) Una argumentación en favor del crecimiento de la dimensión de las oficinas en el caso español se encuentra en LOZANO VIVAS, A., cit. Se observa un movimiento crítico, tanto en el mundo académico como en el de los expertos de consultoría bancaria, respecto a las políticas simples de cierre de oficinas. *Vid.,* por ejemplo, «Bank branches. Hidden jewels», *The Economist,* 9-15 de enero de 1993, páginas 73-74.

(22) Las fusiones son, en ocasiones, de hecho, una vía de salida del negocio para instituciones en crisis. En tales casos, será, normal-

mente, el banco dominante el que asuma la dirección del proceso.

(23) Un punto de vista particularmente escéptico sobre la posibilidad de economías de escala y de campo en la gran banca se encuentra en LOZANO VIVAS, A., cit. Para una visión más general, *vid.* MULDUR, U., y SASENNOU, M., ««Economies of scale and scope in french banking and saving institutions», *NBER*, julio 1990.

(24) Sobre los problemas de gestión, ver SÁENZ, A., «La gestión en la diversidad», mímeo, BBV, 1992.

(25) La separación tan nítida que aquí se hace entre *outsourcing* y propiedad es, evidentemente, una simplificación excesiva; *vid.* QUINTÁS, J., «Tecnología y banca minorista en la década de los noventa», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, 47/1991, págs. 72-86, para una definición mucho más precisa. A los conflictos apuntados, se añade hoy la posibilidad de que ciertas firmas informáticas con capacidad para recoger y ofrecer servicios de información en redes interconectadas puedan introducir, con un coste reducido, servicios de pago, desplazando de ellos a los bancos. Se adivina, pues, la posibilidad de un proceso de desintermediación en la gestión de los sistemas de pagos; *vid.* PRAET, P., y VERGAILLE, G., «The single currency and the structural adjustment on the european banking industry», mímeo, julio 1992.

(26) Algunos bancos españoles están vendiendo servicios informáticos a terceros, gestionando, por ejemplo, las operaciones de tarjeta de crédito de grandes organizaciones comerciales. Con ello mejoran, sin duda, el grado de utilización de sus equipos informáticos. Es un ejemplo, en el mercado español, de acciones similares registradas en otros sistemas bancarios.

(27) QUINTÁS, J., cit. A la vista de la experiencia, las futuras inversiones tecnológicas de la banca «serán menos despilfarradoras y mejor dirigidas... Cualquier banco necesita tanto suerte como juicio en su gestión de la tecnología si quiere sobrevivir en una industria declinante». *The Economist*, 13-19 octubre 1992, páginas 21-24.

(28) MULDUR, cit. (1992), recuerda que los datos del Departamento de Trabajo y Estadística norteamericano mostraron que la productividad del factor trabajo venía creciendo a una tasa anual del 11,1 por 100, pero cayó al 1,2 por 100 anual en el período 1977-86, pese a que las grandes inversiones en informática de la banca se realizaron en ese período.

(29) Una muestra reciente del problema lo constituye la demanda judicial por 8.000 millones de dólares que presentará la firma auditora Touche Ross, en calidad de liquidadora del fallido BCCI, contra sus colegas Price Waterhouse y Ernst Young, como auditores del citado banco, a los que acusa de «negligencia» (*New York Times*, 1 octubre 1992). Las propuestas de reforma de la actividad de auditoría están proliferando. Un documento para discusión preparado por el Britain's Auditing Practices Board afirma que «la profesión de auditoría necesita aceptar el cambio» y que el *gap* de expectativas existente entre lo que el público espera del trabajo de los auditores y las tareas reales de éstos debe cubrirse cambiando el trabajo de auditoría y no las expectativas del público (*vid. The Economist*, 28 noviembre-4 diciembre 1992).

(30) Una ilustración aplastante de esas consideraciones la proporciona el hundimiento de los mercados de deuda pública española tras conocerse (el 30 de septiembre de 1992) que la agencia Moody's «estaba revisando la solvencia del Reino de España» (*El País*, 1 de octubre). Sin que existiera una decisión firme de la agencia, la noticia produjo el mismo día una caída de más de 2 puntos en la cotización de los bonos españoles a más de 10 años, e impidió al gobierno español colocar más allá del 59 por 100 de las letras a corto plazo que ofertaba. El simple anuncio de tales intenciones puede, pues, resultar calamitoso e irresponsable para un país y, mucho más, para una empresa. Un episodio similar tuvo lugar en Italia por las mismas fechas.

(31) En julio de 1992, se inició un escándalo que acabó en la expulsión de su iniciador del banco de inversión en el que trabajaba. Un analista de UBS publicó, en efecto, un libro en el que narraba casos de «contaminación» entre los departamentos de análisis y banca de inversión de la citada entidad.

(32) Un ejemplo ilustrativo de comportamientos como el citado lo dio el Chase Manhatan en su fusión. Todo el complejo proceso de reestructuración que siguió a la fusión fue diseñado y gestionado por un consultor individual externo (G. A. Bower) y un grupo de directores del propio banco con un buen conocimiento de éste; *vid.* WILSON, J. D., *The Chase*, Harvard Bussines School Press, Boston, 1986.

(33) QUINTÁS, J., *op. cit.* El razonamiento aquí seguido es una generalización del de Quintás. Añádase que esta política investigadora permitirá anticiparse a la reacción de las autoridades supervisoras (que dedican abundantes recursos a la investigación) y ejercer una influencia no despreciable en las tareas de *lobby*.

(34) Así, el Deutsche Bank, en Europa, y el Sanwa Bank, en Japón, han creado tales unidades globales de estudios con autonomía de gestión, las cuales cargan al banco los costes de las actividades que realizan para las unidades de negocio o la cúpula directiva. Los servicios prestados a la clientela se cobran, salvo que los gestores de la cuenta del cliente consideren que se trata de una remuneración del pasivo. En todo caso, se imputan como costes del cliente en su cuenta de resultados individual.

(35) Otra consecuencia del análisis realizado es la conveniencia de acciones corporativas en problemas que, como los señalados, son comunes a la profesión bancaria. Algunos de los conflictos con proveedores tienen su origen en la posición de dominio de mercado del que pueden beneficiarse ciertas firmas en sus respectivos campos de negocio. Los clientes deberían ejercitar corporativamente las acciones correspondientes para exigir de las autoridades el restablecimiento de la competencia. Probablemente, una idea errónea sobre la competencia y una mala conciencia creada por hábitos ya superados han dado origen a la falta o insuficiencia de acciones conjuntas o corporativas de la banca en temas que interesan a la profesión. Se explica así que las asociaciones bancarias no utilicen todo su potencial en temas en los que la cooperación permitiría el ahorro de recursos y un mejor servicio a la clientela. Valgan como ejemplos adicionales de tales temas el de la unificación y compatibilidad de los sistemas de pagos; las soluciones informáticas compartidas; el desarrollo de los mercados de capitales; la titulización; el silencio frente a las autoridades supervisoras; las reglas de conducta corporativas; etc. La banca, como otras actividades productivas, tiene el derecho a impulsar actividades de *lobby* con la debida transparencia y sujeción a la legalidad. Una reflexión colectiva sobre la racionalidad de ciertas actuaciones hubiera impedido algunos excesos competitivos y, quizás, el desarrollo de la exagerada «superestructura» financiera de la que, paradójicamente, la banca se lamenta, cuando ha sido ella misma la que más ha impulsado su ampliación.

(36) LAMFALUSSY, A., «The restructuring of the financial industry: A central bank perspective», *SUERF*, 1992.

(37) LAMFALUSSY, A., cit. La reacción frente al riesgo señalado está llevando a responsabilizar fuertemente, con implicaciones penales, a los consejeros de las firmas bancarias, implicándolos cada vez más en tareas de control.

(38) *Vid.* GALLASTEGUI, M. del C., y PÉREZ DE VILLARREAL, J. M., «La regulación financiera en Europa», mímeo; ponencia presentada en los XI Cursos de Verano de San Sebastián, julio 1992. Hay ya una abundante literatura, con contrastaciones empíricas, sobre la utilización de las evaluaciones que proporcionan los mercados para determinar la bondad de la gestión de las instituciones bancarias. Incluso en mercados menos perfectos, como el español, los resultados obtenidos son muy aceptables; *vid.* CHAMORRO, J. M., «Valoración de la garantía de los depósitos bancarios: Una aplicación al caso español», tesis doctoral, U.P.V., Departamento de Análisis Económico, 1991.