

CUESTIONARIO

- 1** *En líneas generales, ¿cuál es su opinión acerca del ejercicio que acaba de concluir?*
- 2** *Atendiendo a algunos de los componentes concretos que han penalizado la cuenta de resultados durante el ejercicio transcurrido, ¿hasta qué punto van a verse afectados cajas de ahorros y bancos por la creciente incidencia de la morosidad crediticia? y ¿considera que todavía es importante el esfuerzo que deben realizar las entidades de depósito para dotar las correspondientes provisiones?*
- 3** *Ante la evidente reducción en los márgenes de la cuenta de resultados de cajas y bancos, ¿cómo enjuicia la incidencia sobre dicha reducción de problemas tales como la desintermediación, el grado de concentración y la universalización del negocio bancario?*
- 4** *Los gastos de explotación de las entidades financieras, en concreto, parecen especialmente rígidos a la baja durante los últimos años. ¿Considera este hecho con un indicio de exceso de capacidad y, por tanto, de reconversión pendiente en materia de personal y de redes de sucursales?*
- 5** *Una respuesta organizativa al reto de compaginar la universalidad de la banca con la especialización de las líneas del negocio bancario es la de la «banca federada». ¿Qué opina sobre los resultados de las instituciones financieras que ya la han implantado?*
- 6** *Ante la realidad del nuevo marco competitivo que ha introducido la entrada en vigor del Acta Unica, ¿están preparadas las instituciones financieras españolas para ese desafío? De proseguirse el avance hacia la unión económica y monetaria, ¿qué nuevas transformaciones deberán afrontarse por las instituciones españolas?*
- 7** *A un año vista, ¿cómo será el ejercicio de 1993? y, con una mayor proyección, ¿cuáles cree que serán las líneas del negocio bancario durante los próximos años?*

“Es necesaria una revisión de la normativa bancaria y fiscal para adecuarla a los niveles mínimos comunitarios y evitar que se convierta en una rémora”



José María Amusátegui de la Cierva
Presidente del Banco Central Hispano

José María Amusátegui opina que la normativa fiscal y bancaria española es más exigente que la comunitaria en solvencia, coeficientes, fiscalidad del ahorro..., por lo que las entidades se encuentran en desventaja frente a las de otros países. Por eso advierte que si no se produce una modificación, las entidades españolas puedan quedar fuera de juego en la nueva reasignación del negocio bancario que provocará la unión monetaria, que llevará aparejada una globalización de los mercados e, inevitablemente, una pérdida de negocio para las entidades que no tengan capacidad suficiente para actuar en ese nuevo entorno. Sin embargo, considera que las entidades españolas gozan de una sólida solvencia, buena rentabilidad, un grado suficiente de concentración y un nivel de dimensión relativa aceptable, y que han demostrado capacidad de reacción para adaptarse a la competencia.

1 Los resultados bancarios se han visto desfavorablemente afectados por tres factores principales: la debilidad de la coyuntura económica, la modificación de diversas normas reguladoras del sistema financiero y la continuación de la tendencia a la reducción de los márgenes financieros iniciada en años anteriores.

El año que acaba de concluir se ha caracterizado por una agudización de la debilidad de la economía española. Esta situación ha originado en el sistema bancario una considerable desaceleración de la inversión crediticia, un lento crecimiento de los depósitos bancarios y un fuerte incremento de la morosidad. Por otro lado, las caídas registradas en las cotizaciones bursátiles como consecuencia de la debilidad económica han producido minusvalías en las carteras de títulos de la banca, obligando a realizar provisiones considerables.

Las modificaciones registradas en la normativa del sistema financiero han afectado también a los resultados bancarios. La nueva normativa contable —más exigente en cuanto a dotaciones de morosos y a provisiones de las carteras de inversión— no ha favorecido a las cuentas de resultados del sector. Cabe notar, sin embargo, el impacto positivo sobre las cuentas bancarias de la desaparición del coeficiente de inversión y de la reducción del de caja, con un efecto moderado en el pasado ejercicio, pero que tendrá un impacto mayor en el actual.

El estrechamiento de márgenes es un fenómeno que vienen registrando las entidades de crédito desde hace varios años. Los orígenes de este proceso hay que buscarlos en las transformaciones sobre la forma de competir registradas en el sector. Se ha pasado de un sistema de precios regulados a otro de competencia en precios, originando la reducción de los márgenes bancarios.

Por último, no es posible olvidar la progresiva reestructuración del sector ante los desafíos europeos. En este sentido, cabe destacar principalmente la continuación del proceso de concentración, que en 1992 ha afectado más a las cajas de ahorros que a los bancos, como lo demuestran las varias fusiones y absorciones registradas durante el pasado ejercicio. Parece que la tendencia a un proceso de concentración más intenso en las cajas se mantendrá a lo largo de 1993, de acuerdo con la fusiones ya anunciadas, y que tendrán lugar durante el presente ejercicio.

2 Todo parece indicar que el sistema crediticio español va a finalizar el año con un 6 por 100, aproximadamente, de su cartera de créditos en situación de mora. Las entidades de crédito se están acercando, pues, a los niveles más altos de morosidad conocidos por el sistema en su historia reciente: en 1982, la morosidad alcanzó el 6,5 por 100 de las inversiones crediticias, pero no se debe olvidar que entonces las normas contables en el cómputo de la morosidad eran menos rigurosas. Por ello, si bien las cifras actuales de morosidad son similares a las más altas del pasado, en términos homogéneos son, probablemente, menores.

"El desafío de las fusiones es aumentar la eficiencia, reducir los costes de transformación y trasladar ese ahorro a los clientes"

A lo largo de 1993, seguirá aumentando la morosidad, pero a menor ritmo que en 1992. Las dotaciones a provisiones necesarias probablemente no serán tan importantes como en el pasado año. La principal razón es que ya en 1992 se pusieron en marcha políticas más rigurosas en la concesión de créditos y mayores niveles de control y seguimiento de los mismos, que comenzarán a dar sus frutos en 1993.

3 El principal efecto del fenómeno de la desintermediación recae sobre el volumen de negocio típico bancario y no sobre el margen financiero de dicho negocio. Conviene recordar que la esencia de la desintermediación consiste en que, por razones principalmente de precio, determinadas operaciones financieras que se canalizaban a través del circuito bancario pasan a realizarse a través de otros mercados e instituciones del sistema financiero. Esta situación, en principio, no afecta tanto a los márgenes como al volumen de actividad del negocio típico bancario.

Además, la propia desintermediación ha podido contribuir incluso a aumentar el margen ordinario del negocio típico bancario. Por un lado, se ha producido un aumento de los ingresos por comisiones derivado de la participación de la banca en el fenómeno de la desintermediación (colocación y aseguramiento de emisiones, etc.). Por otro, parece conveniente destacar que el negocio captado por la desintermediación financiera ha sido el que registraba un margen bancario más reducido; como consecuencia, el margen del conjunto restante ha podido aumentar en términos relativos.

El tema de la concentración bancaria requiere un tratamiento diferente y, quizá, más sutil. A mi entender, no se trata de saber si el proceso de concentración reduce o no los márgenes financieros de la banca. La pregunta relevante es si la concentración bancaria —que se realiza con el objetivo último de competir en el nuevo entorno europeo— permitirá a la banca española ajustarse a unos márgenes financieros más reducidos —como son, en general, los de los países comunitarios— sin disminuir por ello su rentabilidad.

La respuesta es, en principio, afirmativa aunque depende de la estrategia de gestión de las nuevas entidades de mayor tamaño. Si el proceso de concentración se traduce en una mayor eficiencia de las entidades crediticias, será posible reducir los costes de transformación y trasladar este ahorro de costes a los clientes bancarios en forma de menor precio de los créditos y/o mayor remuneración del pasivo. De esta manera, el margen de explotación quedaría intacto y la competitividad de la banca española se acrecentaría considerablemente. Este es, en último término, el gran desafío de las fusiones bancarias.

El problema de la universalización es más complejo, ya que esta palabra es susceptible de muchas acepciones. Quiero referirme a una de ellas y con visión de futuro: la previsible globalización de los mercados que se producirá con el proceso de la unión monetaria.

La desaparición del riesgo de cambio con la moneda única producirá una gradual unificación de los mercados monetarios y de capitales nacionales, y su concentración en uno o pocos grandes centros europeos (Londres y, en menor medida, Francfort y París). Como consecuencia, determinadas parcelas del negocio bancario —banca corporativa, banca de negocios, gestión de carteras, etc.— se verán afectadas por una deslocalización desde sus bases nacionales hacia los nuevos centros europeos. Se producirá, por tanto, una pérdida de negocio para aquellas entidades que no tengan las capacidades suficientes para actuar en los grandes centros globalizados ni sepan aprovechar las ventajas competitivas derivadas de sus relaciones globales con sus actuales clientes de gran dimensión.

4 Es cierto que los gastos de explotación de las entidades financieras están reflejando rigidez a la baja en los últimos años. Pero este hecho no está asociado, necesariamente, con un exceso de capacidad, sino con otros factores. Cuestión distinta será analizar si el sistema bancario español tiene o no exceso de capacidad.

Los gastos de explotación tienen dos componentes: el de personal (que representa el 60 por 100 del total) y el de los llamados gastos generales (con el 40 por 100 restante). La rigidez a la baja de los gastos de personal está relacionada con la inflexibilidad propia de las condiciones del mercado de trabajo en España. La de los gastos generales, con el enorme esfuerzo realizado por la banca en inversiones tecnológicas.

La cuestión de si existe en el sistema crediticio español un exceso de capacidad —en plantillas y oficinas— es distinta y merece otras consideraciones.

Por lo que se refiere al personal, valga indicar que el número de empleados del sistema crediticio español por habitante es algo inferior a la media de los países europeos. Por tanto, si en España hay exceso de capacidad, también la hay, y en mayor medida, en los demás países europeos. No obstante, los cambios tecnológicos exigen una permanente adecuación o reconversión de las plantillas de nuestro sistema crediticio que la banca española está realizando en la medida en que se lo permiten las rigideces del sistema.

El tema de las oficinas es diferente. En España, la red de sucursales obedece a un modelo distinto del de la mayoría de los países europeos: tiene más oficinas y de menor tamaño. Esta situación obedece a razones históricas asociadas al proceso desregulador de nuestro sistema y a distintas concepciones del negocio bancario. La cuestión radica en analizar qué modelo es más adecuado para la situación actual y futura del negocio bancario. La respuesta no es clara, aunque, en términos generales, parece que las exigencias de la banca moderna aconsejarían para nuestro país la reducción del número de oficinas y el aumento de su tamaño.

"Las exigencias de la banca moderna aconsejarían una reducción de oficinas y el aumento de su tamaño"

“El valor añadido de nuestro sistema crediticio está en la banca minorista, donde debemos mantener e incrementar nuestra fortaleza”

5 En el plano conceptual, la banca federada es un modelo de organización atractivo, ya que permite aprovechar las ventajas de la banca universal y las de la banca especializada. La experiencia internacional, sin embargo, no ofrece todavía resultados suficientemente contrastados. El fenómeno es muy reciente y, aunque son muchas las instituciones que se mueven en esa dirección, no se puede decir que ninguna entidad haya optado por un modelo de banca federada llevado hasta sus últimas consecuencias.

Además, no conviene olvidar que el modelo de banca federada no está al alcance de cualquier institución ni es válido en cualquier momento. Para acceder a él y obtener las ventajas que brinda, deben cumplirse determinadas condiciones: un tamaño adecuado, unos sistemas de gestión de la información altamente sofisticados, una cultura de gestión dentro de la organización que incorpore la mentalidad del especialista dentro de las diferentes unidades de negocio y, por último, una visión clara de qué funciones se deben asignar al centro corporativo, cuáles a las distintas unidades de negocio y qué funciones se deben subcontratar.

6 Es necesario distinguir con claridad la situación que plantea al sistema financiero español el Acta Única —o mercado único de servicios financieros— de la que le plantea la unión económica y monetaria.

La entrada en vigor del Acta Única implica una plena libertad de oferta de servicios financieros en el ámbito de la CE, tan sólo limitada por la barrera que supone el riesgo de cambio. Ello supone que, a medida que las instituciones financieras comunitarias vayan utilizando esta libertad de oferta en otros mercados, el grado de competencia irá aumentando.

Ante este nuevo mercado competitivo, las entidades financieras españolas presentan una situación de partida razonablemente buena: gozan de una sólida solvencia, una buena rentabilidad, un grado suficiente de concentración y un nivel de dimensión relativa aceptable. Al mismo tiempo, han demostrado gran capacidad de reacción y dinamismo para adaptarse a la competencia.

Sin embargo, la competitividad de la banca española puede verse limitada por la normativa financiera de nuestro propio país. Actualmente, la normativa bancaria española es más estricta que la de otros países en diversos aspectos (solvencia, coeficientes, fiscalidad del ahorro, etc.) y, por lo tanto, las entidades españolas se encuentran en desventaja respecto a las entidades de otros países con regulaciones menos exigentes. Se hace, pues, necesario realizar cuanto antes una revisión de la normativa bancaria y fiscal española para adecuarla a los niveles mínimos comunitarios, ya que, de lo contrario, la banca española puede ver progresivamente debilitadas sus posibilidades de competir en el mercado único.

En el período de transición hacia la unión monetaria, se producirá una progresiva disminución de

los tipos de interés, lo que supone un importante beneficio para la banca. Recuérdese que la actual situación de tipos de interés elevados está perjudicando a nuestras entidades crediticias en diversos aspectos: se frena el proceso inversor y el volumen y la calidad de los créditos, se incentiva al fenómeno de la desintermediación, se produce una pérdida de grandes clientes que acuden a la financiación exterior y se encarece el coste de capital. Por ello, cuanto antes se tomen las medidas necesarias para permitir un descenso de los tipos de interés, menores serán los efectos desfavorables sobre la banca durante la transición hacia la moneda única.

Además, en el período transitorio, se dejarán sentir en la economía española los efectos del ajuste a los criterios de convergencia, que básicamente se traducen en cierta debilidad del crecimiento económico y en posibles turbulencias en los mercados monetarios y cambiarios. Cuanto más breve sea este período, menores serán las incertidumbres que deba afrontar la banca.

En la fase final de implantación de la moneda única, se producen otros fenómenos que afectan al sistema bancario. En primer lugar, se suprimen los ingresos que percibe la banca por la conversión de monedas. Con ser significativo, no es éste el efecto más importante. Mayor trascendencia tienen las consecuencias —a las que he aludido en alguna de las anteriores preguntas— de la globalización de los mercados mayoristas y de su concentración en grandes centros europeos. La banca española puede verse abocada a perder alguna parte de estos mercados. Por ello, la creación de valor añadido para nuestro sistema crediticio se va a concentrar, en mayor medida, en el segmento de banca minorista, donde deberemos mantener e incrementar nuestra actual situación de fortaleza e importantes ventajas comparativas.

7 En principio, es difícil saber cuánto va a durar la actual situación de debilidad económica, pero parece probable que se mantenga a lo largo de los próximos meses. En este entorno, es de prever que las entidades crediticias prosigan sus políticas de reforzamiento de la solvencia y saneamiento financieros, lo que puede traducirse en una nueva limitación del crecimiento de los beneficios con el fin de asegurar una mayor expansión de éstos a largo plazo.

Para el futuro a más largo plazo, conviene distinguir entre el negocio típico bancario (o de banca tradicional) y el resto de las actividades financieras que realiza la banca. El negocio bancario tradicional es un negocio maduro y caracterizado, además, por un elevado grado de competencia. Consiguientemente, su potencial de crecimiento global es limitado y se acentuará la lucha para alcanzar mayores cuotas de mercado. El resto de la actividad financiera que realiza la banca —es decir, los productos financieros distintos de los depósitos y créditos bancarios tradicionales— presenta todavía un importante potencial de desarrollo en España, y ofrece, por tanto, oportunidades de crecimiento rentable.

"Hemos entrado en una nueva fase en la que el control de los costes será la clave del éxito"



Emilio Botín Sanz de Sautuola
Presidente del Banco Santander

Emilio Botín es, probablemente, el banquero más innovador de los últimos años. La agilidad y la liquidez que ha dado al Banco Santander han convertido a éste en una de las instituciones más competitivas y rentables del sistema financiero español. Desde esta postura, mantiene que el Acta Unica, que ha entrado en vigor el 1 de enero de 1993, no ha significado un salto en el vacío o un cambio radical de las condiciones en que hemos venido operando desde hace mucho tiempo. Su experiencia y sus relaciones internacionales dan a su opinión un grado especial de solvencia a la hora de decir que las instituciones financieras sí están preparadas para afrontar el desafío europeo. A su juicio, los grandes cambios ya se han realizado, y augura que «va a ser difícil que se mantenga en el futuro el ritmo de cambio vertiginoso que hemos visto en los últimos años».

1 El año 1992 ha sido difícil y complejo para el sector bancario. La economía española ha entrado en declive y han tenido lugar, además, notables perturbaciones y volatilidad en los mercados monetarios y de cambios.

El pulso débil de la inversión ha afectado a la demanda de crédito, y un escenario de tipos de interés altos no ha ayudado, precisamente, a controlar la morosidad.

En suma, las circunstancias económicas no han sido las más propicias para realizar un buen ejercicio.

2 Durante el pasado año se ha producido un aumento de la morosidad de las entidades de crédito, en distinto grado según la gestión y las características de las carteras de activos de cada uno.

Naturalmente, la morosidad es uno de los factores que afectan más negativamente a la cuenta de resultados, ya que disminuye los ingresos financieros, hace necesario aumentar las provisiones y obliga, en general, a realizar un gran esfuerzo de gestión que debe desviarse de otros objetivos.

La política crediticia —el control de los riesgos y de la morosidad— me parece un aspecto básico de la actuación bancaria, y en el que no se debe nunca bajar la guardia. Algo semejante sucede con las provisiones. No puedo hablar por los demás, pero en nuestro caso, el Santander tiene provisiones que cubren más del 100 por 100 de la morosidad, lo que, dada nuestra experiencia en recuperación de créditos, equivale a una importante reserva en nuestro balance.

3 Llevo oyendo muchos años comentarios sobre los márgenes financieros de las entidades financieras y la presión a que están sometidas como consecuencia de factores como los que se mencionan en la pregunta.

No creo, sin embargo, que haya que mantener una posición fatalista en relación con estos márgenes; hay muchos ejemplos (banca inglesa en su negocio doméstico, banca regional norteamericana) donde hay una gran competencia y un indudable auge de fórmulas de desintermediación, y que, sin embargo, conservan márgenes financieros altos, incluso más altos que los españoles. En esto, como en casi todo lo que se refiere al sector financiero, no se puede generalizar. Yo estoy convencido de que la entidad que sabe reaccionar frente a cambios del entorno, sean éstos competencia, desintermediación o grado de concentración, puede mantener unos márgenes y una rentabilidad adecuados.

4 Durante la fase expansiva del ciclo económico no ha habido, es cierto, mucha presión para controlar los costes; la preocupación estaba orientada, como es lógico, a innovar, ganar cuota de mercado, perfeccionar los sistemas operativos...

Hemos entrado ahora en una fase distinta, en la que el control de los costes va a ser una de las palancas determinantes del éxito. En nuestro caso,

“La banca universal va a tener una importancia creciente en la distribución de seguros de vida”

hemos tratado de anticiparnos y, por ejemplo, frente a un crecimiento de los gastos del 24 por 100 en 1991, en 1992 éstos han crecido seis veces menos (por debajo del 4 por 100). No cabe duda de que hay, en el sector, un exceso de capacidad, aunque también hay que reconocer que la naturaleza de nuestro negocio y las preferencias de los clientes exigen redes bancarias amplias y costes relativamente más altos que en otros países.

5 Yo creo en una banca universal, en el sentido de que tenga la capacidad de ofrecer al cliente toda la gama de productos financieros. Pienso, también, que en esta banca universal va a tener una importancia creciente la distribución de seguros, sobre todo en el ramo de vida. La forma organizativa que haga compatible la especialización y la universalidad depende de cada entidad. Tan aceptable me parece el sistema de «banca federada», al que alude su pregunta, como cualquier otra fórmula que consiga el objetivo de proporcionar, de manera eficaz, todos los servicios financieros que nuestros clientes demanden. En el Santander hemos avanzado en la dirección de un grupo financiero internacional con entidades especializadas (*merchant banking, leasing, factoring, gestión de fondos, entidades hipotecarias, seguros...*) tanto en España como en los demás países en que desarrollamos nuestra actividad. Una unidad, representada por Grupo Santander, coexiste con un conjunto de entidades especializadas que son líderes en muchos de los sectores en que actúan.

6 El Acta Unica, aunque entra en vigor, efectivamente, el 1 de enero de 1993, no significa un salto en el vacío o un cambio radical de las condiciones en que hemos venido operando desde hace mucho tiempo. En España, la banca nacional lleva coexistiendo con la banca extranjera ya algunos años, y de forma especialmente intensa en el negocio de banca al por mayor. También en el denominado *retail-banking* tenemos importantes competidores extranjeros. Por último, y en buena parte como resultado de algunas de nuestras iniciativas —supercuentas y superfondos—, se ha desencadenado una fuerte competencia en productos dentro del mercado español. Con esto, respondo a la primera de las preguntas, y lo hago en sentido positivo. Sí, creo que las instituciones financieras españolas están preparadas para el desafío del Acta Unica. Por otra parte, considero que es necesario mejorar aún muchas cosas; nuestro negocio es algo muy dinámico, y hay que estar muy atentos ante cambios en sistemas, en productos o en técnicas que puedan alterar las bases competitivas en que se asienta nuestra actividad financiera.

7 El ejercicio de 1993 va a estar, de nuevo, dominado por el entorno económico y de tipos de interés. Nos esperan unos meses difíciles, otra vez con escasa demanda de crédito y con presión sobre la morosidad.

No me parece que, en su conjunto, el sector vaya a tener un ejercicio brillante, aunque es algo prematuro hacer estas afirmaciones, que, en cualquier

caso, deben matizarse teniendo en cuenta lo que cada entidad, en concreto, sea capaz de hacer.

En lo que se refiere a las líneas del negocio bancario futuro, hay elementos que ni cambian ni deben cambiar: la importancia de la solvencia, la adecuación de las provisiones, la diversificación de los riesgos... En cuanto a los otros factores, que se refieren a técnicas y productos, tengo la impresión de que va a ser difícil que se mantenga, en el futuro, el ritmo de cambio vertiginoso que hemos visto en los últimos años. Tendremos que seguir atentos a las necesidades de nuestros clientes, a mejorar la calidad del servicio, a la formación de nuestro personal, pero no creo que el avance de la ingeniería financiera continúe al mismo ritmo, más bien espero una fase de crecimiento más lento y de consolidación.

“En el Santander, hemos avanzado en la dirección de crear un grupo financiero internacional”

"Entre las grandes entidades españolas, no parece que puedan producirse fusiones en estos momentos"



Mario Conde Conde
Presidente del Banco Español de Crédito

El Presidente de Banesto, Mario Conde, recuerda que cuando se hizo cargo de la gestión dio un paso fundamental: implantar un nuevo modelo tecnológico y apostar por los recursos humanos de la entidad. Fue una decisión muy cara y, según reconoce, recoger los resultados ha llevado tiempo, porque el periodo de maduración de este tipo de proceso es largo. Pero, sin lugar a dudas, ha apostado por el futuro, y afirma que Banesto está en condiciones «de reducir la incidencia de los gastos de explotación e incrementar la productividad de forma sustancial». Se muestra muy satisfecho por la apuesta que se ha hecho en Portugal y hace una advertencia clara y rotunda: «Entre las grandes entidades españolas, no parece que puedan producirse fusiones en estos momentos, ya que todas ellas disponen de tamaño suficiente para competir en el mercado único».

1 El entorno económico nacional en el que se ha desarrollado la actividad bancaria en el año que acaba de concluir se ha caracterizado por una progresiva desaceleración. El crecimiento económico en el primer trimestre del año fue del 1,9 por 100, casi el doble del experimentado en el tercer trimestre, que se situó en un 1 por 100, cifras muy inferiores a las registradas en años anteriores. En realidad, no podemos decir que el débil pulso económico constituya una sorpresa, sino que es el resultado de la evolución de las condiciones que ya estaban presentes, en su mayoría, a finales de 1990. Sin embargo, la situación de repentina consciencia de la realidad provoca un profundo pesimismo en los agentes económicos que acentúa los aspectos negativos.

Esta situación económica ha dejado sentir sus efectos sobre la actividad bancaria. Durante el año 1992, se ha producido un fuerte incremento de la morosidad, una disminución de la demanda de crédito que se ha unido a un endurecimiento de la política crediticia de las entidades financieras y, por último, ha disminuido la capacidad de generar atípicos o plusvalías por enajenaciones. Por tanto, el año que termina también ha sido un año complicado y difícil para la banca.

Junto a todo ello, durante 1992 ha continuado el proceso de armonización de la legislación bancaria nacional con las directivas comunitarias. El establecimiento de determinadas normas, como las referentes a los recursos propios y concentración de riesgos, tendrá una influencia importante en el desarrollo de la estrategia bancaria de las distintas entidades durante los próximos años.

Pese a la dureza de 1992, el sistema bancario español, en términos generales, afronta la culminación del mercado único europeo con un nivel de solvencia y capitalización claramente favorable para soportar la mayor competencia.

2 Como he dicho anteriormente, se ha producido un fuerte incremento de la morosidad en el año 1992, consecuencia del deterioro económico. La morosidad en la banca ha crecido un 36,2 por 100 de diciembre de 1991 a septiembre de 1992, y un 48,2 por 100 en un año; es decir, desde septiembre de 1991 a septiembre de 1992. Es previsible que el incremento del volumen de morosidad en 1992 se sitúe en torno al 50 por 100. Las cajas de ahorros han experimentado un crecimiento menor de la morosidad que los bancos, al estar más ligada la actividad de éstos a la vida empresarial. El incremento que han sufrido las cajas desde septiembre de 1991 a septiembre de 1992 ha sido del 38,4 por 100, por lo que el aumento a final de año estará próximo al 40 por 100.

Esta fuerte subida de la morosidad tiene su lógico reflejo en la cuenta de resultados, presionando a la baja los beneficios como consecuencia de las provisiones requeridas. En Banesto, tanto el índice de morosidad sobre inversiones crediticias como su cobertura se sitúa con ventaja respecto al promedio de la banca.

"Se fusionarán aquellas entidades que aún no tienen tamaño crítico para poder competir"

En cuanto al esfuerzo adicional al que se refiere la segunda parte de la pregunta, el nivel de provisiones actuales es considerable, pero todo dependerá de la evolución de nuestra economía. Si se cumplen las esperanzas de que en el segundo semestre se vea alguna luz, no tendrían que aumentar mucho. Si, como parece más probable, continuaran las expectativas de una economía deprimida durante todo el año, entonces, pese al esfuerzo de gestión en la recuperación de provisiones y a la prudencia en la política de nuevas concesiones de crédito, podría ser inevitable un aumento de las provisiones en el conjunto del sistema bancario.

3 El estrechamiento de los márgenes de intermediación que viene experimentando la banca en los últimos años es consecuencia de varios factores: 1.º) la mayor competencia entre las entidades; 2.º) el proceso de desintermediación financiera, que ha llevado a reducir los ingresos por productos financieros, mientras han aumentado los ingresos por comisiones; 3.º) el incremento de las operaciones fuera de balance.

En el futuro, la tendencia es a continuar este proceso de reducción de márgenes y de mayor peso en la cuenta de resultados de otros conceptos: entre otras razones, porque en España estaban muy por encima del resto de la banca de otros países. Por estos motivos, es absolutamente esencial la reducción de los gastos de explotación y el incremento de la productividad. Esas son las cuestiones que han ocupado, y ocupan, el centro de la atención de nuestra entidad.

4 Enlazo con lo anterior. La banca española está haciendo un importante esfuerzo de reducción de los gastos de explotación para compensar la bajada de los márgenes financieros y para mejorar su eficiencia, factor clave para ser competitivos.

Si la banca quiere reducir los gastos de transformación, debe enfrentarse al problema específico de la estructura, la dimensión y las funciones de la red de sucursales. Creo que es necesario aumentar los ingresos por sucursal, la dotación tecnológica, la cultura de ventas y de calidad en el servicio, y la utilización de la red como canal de distribución de otros productos financieros y no financieros.

En la necesaria mejora, es fundamental tener en cuenta la duración de los procesos de reconversión en las grandes entidades bancarias, ya que no se trata sólo de incorporar medios técnicos, sino de que el personal y la organización se familiaricen con ellos y los incorporen de forma natural a su trabajo diario. Por estos motivos, la modernización lleva años, ya que implica un cambio de la cultura empresarial. Nosotros, al poco tiempo de hacernos cargo de la gestión, dimos un paso fundamental, que fue adoptar la decisión de implantar un nuevo modelo tecnológico. Recoger los resultados ha llevado tiempo, porque el período de maduración de este tipo de procesos es largo, y durante años hemos invertido masivamente en una labor oscura de la que, en el corto plazo, sólo se perciben los efectos negativos de la mayor inversión. Cuando los nuevos

sistemas han empezado a dar sus frutos, el Banco ha podido acometer, sin estridencias, una política de acomodación de los recursos humanos a la nueva situación, y el año 1992 ya ha sido muy importante en ese sentido, aunque los frutos se recogerán en los próximos años. Esta política de invertir a largo plazo, sacrificando los resultados a corto, ha sido lo más valorado del informe de J. P. Morgan sobre la gestión realizada en Banesto en los últimos años. Tengo que decir, por último, que estos procesos de reconversión se pueden hacer si existe una plantilla comprometida con la empresa. Nosotros hemos tenido la suerte de que ése sea un activo abundante en nuestra entidad.

En conclusión, estamos en condiciones de reducir la incidencia de los gastos de explotación en los próximos años, y de incrementar la productividad de forma sustancial. Esa es la clave, porque las únicas alternativas a esta política son la reducción de la dimensión de la entidad o el incremento del riesgo, y nosotros tenemos vocación de crecimiento y permanencia, de manera que hemos transitado por la que entendemos es la única vía sensata a largo plazo.

5 La banca tiene como eje el servicio al cliente, lo cual ha dado lugar, por una parte, a un incremento en la gama de productos destinados a satisfacer una demanda cada vez más sofisticada y compleja y, por otra, a crear unidades especializadas para dar un mejor servicio a los distintos segmentos de clientes.

La banca federada, que surge como consecuencia de los anteriores procesos, supone no sólo una descentralización del proceso de toma de decisiones, sino también de la propia organización, creándose estructura de *holding* con compañías distintas y separadas para cada línea de negocio o mercado, o para cada unidad organizativa que requiera de agilidad e independencia en la toma de decisiones. De esta forma, se trata de evitar las rigideces y encorsetamientos que producen las grandes organizaciones sin dejar de beneficiarse de las economías de escala y de alcance.

En cuanto a la evaluación de los resultados obtenidos por bancos que han adoptado esta estructura, es difícil pronunciarse en estos momentos debido a la escasez de casos y a la falta del suficiente horizonte temporal como para ver resultados plenos. Pero, al menos en ciertas líneas de negocio, sí que se pueden aventurar resultados positivos con base en experiencias ya contrastadas. Es el caso, por ejemplo, de departamentos de tesorería, unidades de banca privada y gestión de patrimonios.

6 Como ya he dicho anteriormente, la generalidad de las instituciones financieras españolas están perfectamente preparadas para competir en el mercado único, aunque el ámbito geográfico de actuación se concentra en el actual territorio español.

En la cuestión de la internacionalización y de la competencia global, hay que ser extremadamente prudentes, y muy modestos en la evaluación de las

"Banesto está en condiciones de reducir los gastos de explotación e incrementar la productividad de forma sustancial"

"Si la banca quiere reducir los gastos de transformación, debe enfrentarse al problema específico de la estructura"

capacidades propias y de las posibilidades existentes. Hace unos años, cuando se puso un énfasis extraordinario en la dimensión como requisito para competir, se exhibía como argumento la posibilidad de actuación en los mercados internacionales. De todas las supuestas ventajas era la que consideraba menos realista, porque el mercado bancario internacional es asequible para un número reducido de entidades e incorpora riesgos considerables. Cualquier actuación internacional ha de estar basada en una situación interna muy saneada y acometerse con toda suerte de cautelas. Nosotros estamos muy satisfechos de habernos volcado en Portugal, aunque tengamos una presencia creciente en otros países.

En cuanto a los cambios necesarios en el caso de que avance la unión económica y monetaria, son difíciles de anticipar en estos momentos. Podemos advertir, sin embargo, que los cambios previsibles en el futuro más inmediato son de carácter práctico si se verifica la anunciada desaparición de las monedas nacionales, se avanza en el establecimiento de mecanismos coordinados de compensación, etc. Pero no parece que tengan por qué afectar, al menos por el momento, a las estrategias de gestión de las entidades. En un plazo más largo, sí que son previsibles modificaciones en las estrategias bancarias, provocadas por la desregulación de los mercados locales y el incremento de la competencia.

7 En cuanto a la situación económica, mucho me temo que 1993 sea una continuación de lo que ha sido la última parte de 1992. En el horizonte veo, con optimismo y esperanza, el nuevo clima de expectativas económicas que se ha producido en Estados Unidos, ligado al cambio del liderazgo y del talante político. Cabe esperar, si se confirma el repunte económico de EE.UU., que ello afecte a Europa y repercuta favorablemente en España. El marco económico actual incorpora, sin embargo, mayores dosis de incertidumbre, porque no se trata sólo de un cambio en la fase del ciclo, sino que existen preocupaciones fundadas sobre cómo pueden evolucionar instituciones claves —como el SME, por ejemplo—, y existen, como es sabido, otros frentes de preocupación en los que no puedo extenderme. En cualquier caso, lo que está claro es que la capacidad de respuesta de nuestra economía a los estímulos exteriores depende de la resolución de nuestros desequilibrios, y en este sentido, el panorama político interno incorpora también incertidumbres. En definitiva, el entorno exige cuotas de prudencia adicionales a las altas que deben caracterizar nuestra actividad de manera permanente, y hay que ser conscientes de que esa dosis adicional de cautela afectará también a la propia actividad económica.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta, las líneas fundamentales por donde creo que discurrirá la actividad bancaria, son las siguientes:

a) Cabe esperar que el número de entidades en el mercado se reduzca mediante fusiones. No obstante, cuando se habla de fusiones se piensa en

las entidades de mayor tamaño, cuando donde son más necesarias es entre las entidades de menor tamaño, en aquellas que aún no disponen de tamaño crítico suficiente para poder competir. Sólo aquellas entidades pequeñas que lleven a cabo un proceso de especialización geográfica, de clientes o de productos eficiente podrán sobrevivir. Entre las grandes entidades españolas, no parece que puedan producirse fusiones en estos momentos, ya que todas ellas disponen de tamaño suficiente para competir en el mercado único.

b) Aumento de la eficiencia. Reducción y racionalización de costes operativos, inversiones en tecnología que aumenten la productividad del personal, etcétera.

c) Adecuación de la gestión a la nueva normativa sobre recursos propios y solvencia, buscando siempre la máxima rentabilidad sobre los recursos propios empleados en cada línea de negocio.

d) Adecuación de la red comercial a un entorno cambiante, con menores márgenes, en el que algunas oficinas dejan de aportar beneficios. Esto implicará, probablemente, reducción del número de oficinas, cambios de localización y reasignación de recursos entre oficinas.

e) Rentabilización de la red comercial a través de la comercialización del mayor número posible de productos.

f) Es previsible, por último, que continúe el desarrollo de las operaciones fuera de balance, las cuales han tenido un impulso ya muy importante en 1992. Este crecimiento se verá favorecido, además, por el desarrollo de mercados de productos derivados (futuros y opciones), al igual que ha ocurrido en otros países financieramente más desarrollados.

"Las entidades financieras españolas tienen más difícil adaptar sus costes laborales con el fin de reducirlos"



Dieter Joswig
Director Gerente del Commerzbank en España

Dieter Joswig, 57 años, Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, es, desde hace doce años, el Director Gerente de la sucursal española del Commerzbank, uno de los grandes bancos alemanes. En su opinión, 1992 es el tercer año consecutivo de desaceleración de la economía y de empeoramiento de los resultados de las empresas, así como del inicio serio de ajustes pendientes de años anteriores. Sin embargo, cree que 1993 puede significar la superación del proceso de desaceleración y el comienzo de un siglo nuevo de crecimiento que necesita el país. Si bien advierte que el entorno exterior lo hará más difícil que en el pasado.

1 El año 1992 es el tercero consecutivo de desaceleración económica y de empeoramiento de los resultados de las empresas, así como el inicio serio de ajustes pendientes de años anteriores.

2 Las entidades financieras han realizado un gran esfuerzo en la dotación de provisiones, y el grado de cumplimiento, en general, es muy alto para proteger la solvencia de las instituciones financieras en España.

3 La progresiva reducción de márgenes es consecuencia de una mayor competencia en los mercados financieros, con tendencia a adaptarse y estabilizarse a los niveles que rigen en la Comunidad Europea.

4 Las empresas en España lo tienen más difícil para adaptar sus costes laborales con el fin de reducirlos, y las entidades financieras se encuentran en una situación parecida.

5 La banca de tipo universal puede ser completada en varios segmentos del mercado con bancos más especializados.

6 Las entidades financieras en España han realizado progresos importantes en cuanto a nivel de informatización y en cuanto a concentración empresarial, y están haciendo esfuerzos para reducir sus participaciones industriales.

7 El año 1993 puede significar la superación del proceso de desaceleración y el comienzo de un siglo nuevo de crecimiento que necesita el país, aunque el entorno exterior lo hace más difícil que en otros tiempos.

"Es más que probable un aumento en el grado de concentración en las entidades financieras"



Francisco Luzón López
Presidente de Argentaria

El Presidente de Argentaria, Francisco Luzón, mantiene que es más que probable un aumento en el grado de concentración bancaria, ya que, en su opinión, los efectos de las fusiones ya realizadas permitirán mejoras notables en la eficacia del sector. Parece lógico que su opinión sea esta si se tiene en cuenta que él ha protagonizado una de las principales revoluciones que se han producido en la banca de este país en la última década, con la fusión de la banca pública, que se encontraba muy dispersa, creando uno de los tres «macrobanco» existentes en nuestra economía. Luzón mantiene la tesis de que la corrección de los excesos de capacidad que tiene el sistema sólo puede conseguirse a través de movimientos de concentración o, de lo contrario, será muy difícil abordar la reconversión pendiente en materia de personal y redes de sucursales.

1 El de 1992 ha sido un ejercicio difícil para la banca, característico, por otra parte, de la fase del ciclo económico en que nos encontramos.

Aunque para algunos sectores la desaceleración, e incluso la recesión, se había iniciado con anterioridad, la generalización del proceso se ha retrasado nuevamente en España con respecto a las principales economías como consecuencia de las políticas económicas seguidas en nuestro país, y particularmente por la excepcionalidad de 1992.

Sin embargo, ya en 1992 el declive se ha presentado con toda evidencia, y los índices de calidad del crédito bancario han seguido la normal correlación con la evolución económica.

Además de por las dificultades en la situación económica, las altas tasas de morosidad —que, previsiblemente, proseguirán aumentando en los próximos meses— se han visto incrementadas por las mayores exigencias que, en esta materia, ha supuesto la adopción de la Circular 4/91 del Banco de España.

Esta circunstancia, unida al alto nivel de los tipos de interés y a la reducción en los grados de cobertura, ha determinado que los costes de mantenimiento de las carteras de crédito morosas se hayan elevado considerablemente.

Así, junto al fuerte aumento necesario en las provisiones, se ha agudizado la tendencia, más estructural, a la reducción del margen financiero, que no ha podido compensarse a través de los ingresos por servicios y la contención en los gastos no financieros.

Por otra parte, la volatilidad en las tasas de interés y la situación deprimida de los mercados de renta variable e inmobiliario han dificultado considerablemente, o imposibilitado, el recurso a la generación de plusvalías no recurrentes a través de la venta de activos, si bien éstas, en la medida en que se han realizado, han contribuido significativamente a que los resultados del sector aparezcan menos negativos que los que hubiera producido la pura actividad típica.

En definitiva, 1992 ha sido un ejercicio en el que la práctica totalidad de las condiciones externas ha evolucionado en sentido adverso a la actividad de las entidades financieras, si bien, y aunque ello pueda parecer contradictorio, ha sido también un año de conveniente saneamiento y contribución a la mayor solidez de los balances bancarios.

2 Lógicamente, la respuesta a esta pregunta depende de la evolución que se prevea en la situación económica, y de los plazos a que se considere posible un cambio en la orientación dentro del ciclo.

A corto plazo, no se ven factores que puedan modificar sustantivamente las actuales circunstancias, por lo que es de prever un cierto empeoramiento en la medida en que vayan haciéndose patentes todos los efectos del deterioro producido hasta ahora.

Por otra parte, tanto la mejora que parece co-

“La organización federada es el modelo organizativo empresarial más adecuado a la realidad diversa de la demanda”

menzar a consolidarse en la economía estadounidense como las previsibles reducciones de tipos de interés en Europa difícilmente se anticipan suficientemente en sus efectos como para contrarrestar completamente el necesario aumento de provisiones que, para créditos dudosos, será necesario hacer por exigencias de calendario.

No obstante, es evidente que cuanto antes comiencen a declinar sustantivamente los tipos de interés mayor será el efecto positivo en las cuentas de resultados bancarios, tanto por las mejores perspectivas para los sectores económicos como por los efectos directos de reducción de costes de la morosidad, aumento de márgenes por desfases en la reprecación de activos y pasivos, revalorización de carteras de renta fija y variable, menor presión sobre los activos inmobiliarios, etcétera, etcétera.

Por otro lado, y contribuyendo a contrarrestar los efectos negativos del incremento en la morosidad, vienen a producirse en 1993 otros factores no despreciables, como la reducción del coeficiente de caja y un entorno más favorable para la contención o reducción de los costes de transformación.

En todo caso, y dadas las poco favorables perspectivas para el aumento de la actividad, 1993 será probablemente un año neutro para los beneficios del sector, cuyo incremento se situará probablemente en una banda del -5 al +5 por 100, si bien con notables diferencias entre entidades, pudiendo el peso de algunas de ellas inclinar en uno u otro sentido al conjunto.

En lo que respecta a los niveles de morosidad, y de retrasarse las medidas encaminadas a auspiciar la reactivación económica, dadas las implicaciones de las nuevas exigencias normativas, no sería sorprendente que se llegasen a alcanzar picos superiores en 1 a 1,5 puntos porcentuales, a la actual tasa.

La desintermediación, el aumento de concentración o la universalización son más bien soluciones o intentos de dar solución a problemas entre los que la reducción de los márgenes es solamente uno de ellos.

En términos simples, las recientes tendencias de la banca son la respuesta lógica a cambios estructurales como la desregulación y la liberalización.

Así, la universalización aparece como lógica respuesta a la ruptura del sistema preexistente de segmentación de las actividades financieras y de preservación de los respectivos statu quo de los diferentes tipos de agentes.

La desintermediación, que inicialmente surge como el vehículo de acceso al negocio bancario por parte de agentes no bancarios, es, asimismo, una respuesta coherente al deterioro previo de los márgenes, al creciente coste del capital y al recurso más intensivo a éste por parte de la industria bancaria. En definitiva, la desintermediación no es más que una fórmula de transformación más eficiente de los recursos financieros, complementaria a la actividad tradicional bancaria.

Finalmente, la concentración —que también ha respondido, en gran parte de los casos, al deterioro del negocio estructural— es, asimismo, una respuesta a la liberalización y desregulación de los mercados, que han puesto de manifiesto la necesidad de reducir la notable redundancia en la oferta y la de contar con dimensión y estructuras de costes adecuados al nuevo marco competitivo.

En definitiva, las tendencias observadas en el sector bancario y en la actividad de las entidades financieras, que, por otra parte, se verán probablemente acentuadas en los próximos años, afectan a la adaptación de aquéllas y, por tanto, a la mejora de sus posibilidades de supervivencia en un nuevo entorno de actuación desprotegido como consecuencia de la liberalización y la desregulación.

La rigidez de los gastos de estructura de la banca española ha encontrado sus causas fundamentales en la existencia de un marco protegido, poco incentivador de la disciplina en los costes; en un elevado grado de fragmentación en el sector financiero, y, finalmente, en la propia rigidez del mercado laboral.

A diferencia de lo que ocurre en otros países, en España, la corrección de excesos de capacidad requiere periodos de tiempo más dilatados y, por otra parte, las correcciones significativas sólo se pueden conseguir a través de movimientos de concentración.

En este sentido, el avance realizado por el sector financiero español durante los años recientes ha sido muy significativo, incluso si se compara con otros sistemas nacionales, y, durante los próximos años, los efectos de las iniciativas de concentración ya realizadas permitirán mejoras notables en la eficiencia del sector, a las que se añadirán las derivadas de un más que probable aumento en el grado de concentración.

Lógicamente, la opinión sobre el modelo de banco federado, del que Argentina es el único ejemplo existente en nuestro país, ha de ser, en mi caso, claramente favorable.

Entiendo que la organización federada, y no solamente en la actividad bancaria, se presenta actualmente como el modelo organizativo empresarial más adecuado a la realidad diversa de la demanda.

En efecto, el banco federado permite mantener dentro de un grupo coordinado la coexistencia de las diferentes culturas de servicio necesarias para competir con éxito en los diferentes mercados o segmentos de clientela y en las distintas líneas de actividad de las entidades financieras universales. Por otra parte, el modelo organizativo del banco federado comporta una considerable simplificación y fiabilidad en los procesos de objetivación de los resultados y del seguimiento y valoración de éstos, que contribuyen tanto a mejorar la entidad de la gestión como a incentivar la iniciativa empresarial.

Durante los años recientes, y en la medida en que las entidades financieras han venido adoptando modelos organizativos más coherentes con la di-

“La banca española debe continuar saneando y capitalizándose”

“ Es previsible un fuerte aumento de la competencia en los créditos hipotecarios y en seguros directos ”

versidad de la demanda que impuestos por la dinámica de la oferta, se ha producido una tendencia generalizada a la segmentación como fase previa a la banca federada o como respuesta intermedia al modelo de conglomerado tradicional.

Evidentemente, es mucho más complejo, y a menudo imposible, crear un banco federado a partir de la segmentación del modelo tradicional integrado, y no siempre las diferentes partes o divisiones del negocio de un banco determinado cuentan con el potencial para desarrollarse sin el apoyo o subsidio de otras actividades, o para lograr una implantación sólida en su correspondiente segmento de mercado o línea de actividad.

En este sentido, es, desde luego, una ventaja lograr el modelo a partir de la agrupación de especialistas sólidamente implantados, frente a la posibilidad de crear el banco federado por desagregación de divisiones o unidades de un banco integrado.

En todo caso, y dada la creciente necesidad de responder a la realidad de demandas cada vez más diversificadas, que exigen mayores niveles de especialización, y a la creciente fragmentación a que se ve sometido el negocio por los nuevos competidores, la tendencia a la federación proseguirá avanzando.

En otro orden de cosas, y en la medida en que la integración europea continúe avanzando y la existencia de un auténtico mercado financiero único vaya acercando la realidad de un sistema bancario europeo integrado, la federación aparece, asimismo, como una fórmula realista de progreso hacia la creación de entidades financieras de ámbito paneuropeo.

6 En general, el grado de preparación de las entidades españolas es satisfactorio, tanto en términos absolutos como de comparación con otros bancos europeos, para comenzar una nueva fase de avance en la integración.

Con esto se quiere, básicamente, decir que, tanto para la apertura de los mercados a competidores externos como para los probables movimientos de reestructuración sectorial que eventualmente tendrán lugar a escala europea, la banca española parte con un nivel general de solidez relativamente elevado.

En todo caso, en el proceso de lógica evolución hacia un sistema bancario europeo, más que la situación estática de partida es el mantenimiento a lo largo del proceso de integración de las variables esencialmente ligadas a la solidez patrimonial lo que se convierte en determinante.

En consecuencia, la banca española debe continuar insistiendo en el fortalecimiento de sus niveles de saneamiento y capitalización, así como en abordar las iniciativas de concentración necesarias, ya sean como refuerzo a la solidez de entidades concretas, ya como mejora a sus posibilidades reales de competir.

7 Como ya indicaba anteriormente, el año 1993 no será previsiblemente un año de significativo crecimiento para el sector, ni en volúmenes de actividad ni en beneficios.

En función de la evolución de la economía, 1993 puede ser el ejercicio en el que el deterioro de la calidad del crédito alcance su techo y se inicie la reducción en los niveles de morosidad.

Por otra parte, la evolución previsible en el negocio bancario, más que presentar cambios radicales, se caracterizará, probablemente, por la acentuación de tendencias ya conocidas. En este sentido, es probable un mayor avance de la desintermediación y, particularmente, de los fondos de inversión y de pensiones, así como de la actividad aseguradora, en las redes bancarias.

En este mismo sentido, es previsible un fuerte aumento de la competencia en productos como el crédito hipotecario destinado a vivienda, los medios de pago, las actividades de banca de inversiones o los sistemas alternativos de distribución como la banca o el seguro directos.

"De una u otra forma, la banca regional del futuro deberá ser federada"



Josep Oliu Creus
Director General del Banco de Sabadell

El Director General del Banco de Sabadell, Josep Oliu, opina que ante la unión monetaria, las entidades financieras españolas pueden estar tranquilas, pero no confiadas. Este hombre de 42 años, que desde 1986 ha centrado su actividad profesional en el Banco de Sabadell, considerado como un modelo de banco bien gestionado, se muestra muy heterodoxo al afirmar que la reducción de los márgenes no se está produciendo tanto por fenómenos de gran calado —tales como la desintermediación, la concentración y la universalización— como por fenómenos más anecdóticos, como son la «guerra de las supercuentas», la desaparición de la opacidad fiscal de determinados activos financieros, la aparición de una fuerte morosidad y la búsqueda de seguridad en las inversiones. En su opinión, estos hechos son los que están igualando la tasa de los beneficios de la banca española con la europea.

1 La negativa evolución de la economía mundial, que venía arrastrándose desde finales de 1990, se mantuvo a lo largo de 1992. Nuestro país entró en un claro período de desaceleración seis meses antes de la invasión iraquí a Kuwait, en enero de 1991, pero ello no se plasmó en el estado de ánimo de empresarios, políticos y opinión pública en general hasta que se produjo la crisis de las expectativas europeas, puesta de relieve con el «no» danés y la tormenta monetaria vivida en el marco del SME el pasado mes de septiembre.

Pienso que la crisis de las expectativas que vive nuestro país es consecuencia de la propia ilusión, un tanto irreal, que la idea de Maastricht provocó. Pero hoy seguimos con un estado de ánimo empresarial y de opinión muy por debajo de lo que es la economía real que se refleja en las cifras. A medida que vayamos haciendo más modestas nuestras esperanzas en relación con Europa y siendo más realistas a la hora de acometer los esfuerzos necesarios para la vuelta al esfuerzo productivo, se irá diluyendo el lastre psicológico que hoy pesa sobre la actividad y los proyectos, y éstos se volverán a considerar en su dimensión económica real.

El año 1992 ha traído algo bueno para nuestra economía industrial: la devaluación de la peseta, restableciendo una paridad competitiva para nuestros productos. Al margen del acierto mayor o menor de cómo se produjo esta devaluación, lo importante es que produce un efecto balsámico sobre nuestra industria. Este efecto tendrá una duración limitada si persisten los diferenciales de inflación con Alemania y Francia. Nuestras empresas pueden y deben aprovechar este espacio de competitividad para reforzar sus redes comerciales internas y externas; nuestro gobierno y nuestros agentes sociales han de conseguir reducir el diferencial de inflación con los países comunitarios para alargar la situación relativamente favorable de hoy y consolidar nuestra competitividad europea.

2 El aumento de la morosidad, íntimamente relacionado con la caída del crecimiento económico, ha sido realmente un importante elemento penalizador en nuestra actividad. Las previsiones económicas para 1993 no son muy optimistas, situando el inicio de la recuperación en el segundo semestre del año. Todo ello hace augurar que la incidencia de la morosidad se mantendrá a lo largo del ejercicio.

Las dotaciones serían importantes simplemente por el hecho de tener que complementar las coberturas necesarias de los créditos ya vencidos hasta ahora, de acuerdo con la normativa al efecto establecida por el Banco de España. De la evolución de la morosidad durante el año 1993 y de lo que se vaya recuperando dependerá el que el esfuerzo a realizar sea más o menos importante.

3 En la reducción de los márgenes de resultados, tienen incidencia muchos factores concretos que no son sino fenómenos anecdóticos de cómo se está produciendo en España el proceso de igualación de nuestras tasas de beneficio con

“No hay duda de que el sistema financiero español está excesivamente bancarizado, y es necesario un proceso de reconversión”

“Los grandes bancos buscan inversiones más seguras, discriminando a las pequeñas y medianas empresas”

las de la banca europea, como consecuencia, precisamente, de nuestra propia competencia interna.

No cabe duda de que se producen unos fenómenos que ayudan a reducir estos márgenes, como puede ser la desintermediación u otros grandes temas teóricos y grandilocuentes como la concentración y la universalización.

Sin embargo, así como en 1990 el «hecho anecdótico» de la reducción de márgenes fue la aparición de las supercuentas, y en 1991 y 1992 fue la desaparición de la opacidad fiscal de determinados activos financieros en el sistema bancario, el hecho crucial en 1992 y 1993 es consecuencia de la propia morosidad y de la búsqueda de seguridad en las inversiones. Los grandes bancos buscan inversión más segura, discriminando enormemente entre las empresas y compitiendo en precios en aquellas que presentan un bajo riesgo, dejando a veces en difícil situación a las pequeñas y medianas empresas, y contribuyendo así también a la mayor morosidad de éstas. Esto deriva, consecuentemente, en una reducción del margen.

4 En algunos casos, puede que sí o, al menos, cabe pensar que éste es el problema de las entidades con el proceso de expansión ya realizado. Las entidades que, como es nuestro caso, van expansionando año tras año su red de sucursales pueden dar otro enfoque al problema de los gastos de explotación, puesto que, aunque normalmente han de seguir aumentándolos por razón de la propia expansión, disponen de una mayor capacidad de maniobra en la administración de sus plantillas. En definitiva, el problema es de productividad.

A escala global, no hay duda de que el sistema financiero español está excesivamente bancarizado, y es necesario un proceso de reconversión. Lo que desearía es que esta reconversión se realizase en condiciones competitivas, donde los más eficientes fueran tomando posiciones a los menos eficientes. Hoy, en nuestro sistema financiero, donde coexisten bancos y cajas, no sé si ello es posible.

5 Pienso que, de una forma u otra, la banca regional del futuro deberá ser «federada». De todas maneras, estas federaciones pueden tomar muchas formas. Para ver la validez o no de ellas, es preciso ver los beneficios y costes que reportan a los miembros. Esto no siempre es positivo, pero hay, sin duda, posibilidades de aprovechar economías de escala.

6 Pienso que las entidades españolas están, en general, al mismo nivel que las del resto de los países de la Comunidad. En este sentido, podemos estar tranquilos, pero no confiados. No pienso que ante una posible unión monetaria deban realizarse grandes transformaciones, sino, sencillamente, una progresiva adaptación de los sistemas de trabajo a las exigencias del nuevo mercado para mantenernos a la altura de los mejores competidores.

7 El ejercicio de 1993 no será, en su conjunto, muy diferente del de 1992, aunque confío en que se rompan, en sentido positivo, las negativas expectativas actuales cuando veamos que los principales ajustes que necesita nuestra economía —sector exterior, sector público y salarios— van por buen camino, y en la medida en que vayamos reconociendo que el país se hace no con falsas expectativas ni con especulaciones, sino con el trabajo simple y duro de la competitividad empresarial.

El negocio bancario pasará por la crisis dirigiendo una parte de las pérdidas del sistema empresarial, fruto de la morosidad. El objetivo de los años siguientes va a seguir siendo estar en primera línea de competitividad.

“El último ejercicio ha sido de desprestigio para el sector, por no saber medir las consecuencias de decisiones presentes o pasadas”



Luis Valls Taberner
Presidente del Banco Popular

Como siempre, el Banco Popular ha tenido un buen ejercicio. Sarcásticamente, su Presidente, Luis Valls Taberner, recuerda que ya había dicho que 1992 iba a ser un año sabático para ellos, y remata: «pero al final ha sido un año sabático para toda la banca». Pero para él lo peor de todo es que 1992 ha sido un año de desprestigio del sistema financiero español, por no saber medir las consecuencias de decisiones presentes o pasadas. Se ha hecho patente en demasiadas ocasiones lo más negativo del negocio bancario: «ser intermediarios, y al intermediario le puede pasar lo mismo que al mensajero».

1 Al empezar 1992, en el Popular dijimos que el año iba a ser sabático para nosotros. El grado de incertidumbre con que veíamos la posible evolución de la economía española era excesivo, y demasiada la imprecisión sobre el comportamiento esperable de algunas magnitudes básicas para la actividad bancaria, especialmente la demanda de crédito, la calidad de los riesgos y los tipos de interés. Nos impusimos, por tanto, un tiempo de pausa, de reflexión activa sobre los acontecimientos, para ir abriéndonos paso en el día a día de un futuro incierto.

Al final me parece que el ejercicio ha resultado sabático para toda la banca. Ha dado lugar a serios motivos de reflexión general.

En primer lugar, ha sido un ejercicio de humildad para todos. O, al menos, debiera serlo. Hemos demostrado ser incapaces de prever la evolución de los tipos de interés, el comportamiento de los mercados de deuda, los innumerables obstáculos con que iba a encontrarse el proceso de construcción de la unión económica y monetaria, o la confusión dominante en los mercados cambiarios por las tormentas desatadas en los últimos meses.

Pero ha sido también un ejercicio de desprestigio, por no saber medir las consecuencias de decisiones presentes o pasadas. Se ha hecho patente en demasiadas ocasiones lo más negativo del negocio bancario: ser intermediarios. Al intermediario le puede pasar lo que al mensajero; en muchos sentidos, son iguales. El sector se ha visto implicado de lleno en guerras políticas, empresariales o comerciales. Y en las guerras siempre se contabilizan pérdidas de material, heridos y bajas.

2 Hay un consenso generalizado, y la evidencia empírica parece demostrarlo, en que la calidad de los riesgos bancarios sigue siempre un perfil inverso al del ciclo económico. A mayor crecimiento menor morosidad, y a la inversa, con un desfase de uno a dos años entre el primer proceso y el segundo.

Globalmente, por tanto, dependemos bastante de lo que dure la actual fase de recesión o de crisis. Y aunque fuésemos relativamente optimistas sobre una eventual recuperación de mayores ritmos de crecimiento en la segunda parte de 1993, no cabría esperar que mejorase el problema de la morosidad hasta bastantes meses después.

De todas formas, no conviene olvidar que, dentro de ese marco general, caben situaciones diferentes, derivadas de las políticas concretas de gestión que se practiquen en cuanto al análisis, valoración, concesión y seguimiento permanente de los riesgos, y actuaciones encaminadas a la recuperación de los morosos y dudosos cuando se produzcan. Con toda seguridad, éste es el tema clave del que va a depender la capacidad de supervivencia futura de los bancos españoles en un entorno cada vez más competitivo.

3 No estoy muy convencido de que en este tema, como en muchos otros, no se esté rindiendo tributo a un conjunto de tópicos o lugares

"El control de la morosidad es el tema clave del que va a depender la calidad de la competencia futura de los bancos españoles"

comunes. La reducción de márgenes no es tan evidente, ni tan general, ni tan inevitable.

Los números no parecen dar la razón a esa opinión tan extendida cuando se toma uno la molestia de hacer los ajustes pertinentes para eliminar el efecto de cambios en las normas contables, como ha sucedido en 1992, o de circunstancias que tienen un fuerte componente coyuntural.

La información disponible permite hablar más bien de una situación variopinta, con perfiles y tendencias no siempre definidos. La desintermediación parece que pierde últimamente fuerza y, por tanto, afecta menos al comportamiento de los márgenes; la mayor concentración no perjudica, sino que favorece, una cierta estabilidad de los mismos, y la universalidad del negocio bancario —que, dicho sea de paso, es un concepto extraordinariamente difuso— no está claro de qué forma, ni con qué intensidad, puede influir en ellos.

4 El control de los gastos de explotación constituye un objetivo permanente, a la vez que una permanente asignatura pendiente. En ese sentido, cabe hablar de un proceso necesario de reconversión. Pero no, desde luego, porque sea una prueba o indicio de exceso de capacidad en el sector.

Las simplificaciones suelen ser casi siempre falsas. Hay que tener en cuenta diferencias en la configuración o en el tipo concreto de negocio bancario, segmentos de clientela, calidad del servicio, productividad del gasto, etcétera.

Por supuesto, siempre es conveniente acelerar la tasa de renovación del personal, introduciendo savia joven y más preparada para atender las cambiantes necesidades del momento. Y hay que estar atentos al mercado para cerrar oficinas donde no hay ya posibilidad de actuar, abrir otras en los nuevos focos de crecimiento, acomodar las existentes a las conveniencias de un servicio de calidad, ampliar, reducir o transformar espacios y vender locales sobrantes. Pero todas esas cosas no son más prioritarias que cualquiera de las múltiples decisiones que hay que tomar en la gestión ordinaria.

5 En el Popular somos bastante escépticos sobre el valor más o menos general de determinadas respuestas organizativas a los problemas, nuevos o viejos, con que nos tenemos que enfrentar.

No creemos a priori en asociaciones, alianzas, cruces de participaciones, federaciones, especializaciones, etc. Nuestra experiencia con los bancos filiales y con las alianzas que hemos establecido para desarrollar productos financieros especializados nos sitúa más en una posición ecléctica, en la que la decisión última viene siempre orientada por la respuesta que en cada caso haya que dar a una simple pregunta: ¿Qué aporta esta concreta solución a la cuenta de resultados?

6 Las reglas de juego que han entrado formalmente en vigor con el mercado único interior, al empezar 1993, no parece que vayan a introducir

situaciones competitivas que no se estuvieran ya viviendo en la práctica.

No está de más, sin embargo, pasarse un poco de cautos. Habrá que esperar el desarrollo futuro de los acontecimientos. Pudieramos suceder, por ejemplo, que se intensifique la demanda de productos o instrumentos financieros diversificados según áreas geográficas. Y es muy probable que haya que atender nuevas peticiones de información de los clientes sobre problemas operativos, de servicios o legales, y sobre alternativas de financiación o inversión. También habrá que acometer mejoras sustanciales en los sistemas de compensación y pagos entre los países de la Comunidad. Pero no parece que este tipo de cuestiones vaya a plantear especiales dificultades.

Las cosas están menos claras por lo que respecta a la futura unión económica y monetaria. Básicamente, por el nivel de incertidumbre actual sobre cómo será el proceso real de su puesta en práctica.

A priori, las demandas de cambios de moneda en el periodo de transición, los desarrollos informáticos necesarios para gestionar, registrar e informar sobre saldos y movimientos de cuentas de clientes en dos o más monedas, la modificación de documentos y contratos soportes de las operaciones, la adaptación de las máquinas expendedoras de billetes, la formación del personal, etc..., supondrán un buen reto para la intendencia y harán gravitar sobre los bancos unos elevados costes inherentes a la unificación.

Aunque sólo fuera para poder planificar el proceso con un mínimo de eficiencia, habría que exigir que se despejasen cuanto antes las incertidumbres sobre el modo en que la unidad monetaria se llevará a cabo, si es que llega a realizarse.

7 Hemos adquirido la suficiente experiencia en estos últimos años como para comprender la inutilidad de cualquier intento de racionalización anticipada del futuro, en un mundo tan volátil y rápidamente cambiante. Siempre es distinto a como uno lo ha previsto. Dejemos, por tanto, la adivinación a los futurólogos.

A nosotros nos toca algo aparentemente más prosaico, pero mucho más apasionante: gestionar la realidad adaptándonos al cambio. Eliminar cualquier atisbo de burocracia y mantener la flexibilidad para reaccionar ante movimientos inesperados.

"El control de los gastos de explotación sigue siendo una asignatura pendiente"

**"Ahora pasarán
factura las políticas
de expansión
crediticia llevadas
a cabo por
algunas cajas y
bancos"**



Emilio de Ybarra y Churruca
Presidente del Banco Bilbao Vizcaya

El Presidente del BBV, Emilio de Ybarra, piensa que se ha pasado abruptamente de un optimismo generalizado a un pesimismo sin matices. Cree que hemos asistido a un ejercicio complicado, con turbulencias monetarias, con caída de la actividad, pero también estamos asistiendo «a una atemperación de la competencia desatada en anteriores años en torno a la captación del pasivo». Ybarra llegó a la Presidencia del BBV tras haber recorrido prácticamente toda la estructura de la entidad, de la que es un importante accionista. Tiene experiencia en el mundo de la comunicación como empresario del grupo El Correo Español el Pueblo Vasco, ha estado a cargo de la corporación industrial de Bancobao, ha sido vocal del Consejo Superior Bancario y de la AEB, y ha representado a su entidad en el grupo Interalfa, consorcio de bancos europeos creado para participar de forma conjunta en operaciones financieras en los mercados internacionales.

1 Creo que ha sido un ejercicio complicado, dominado por expectativas de descenso de tipos de interés, que no han llegado a materializarse, y por turbulencias monetarias que siguieron al «no» en el referéndum danés sobre Maastricht. Se ha pasado, abruptamente, de un optimismo generalizado a un pesimismo sin matices. Todo esto ha configurado un marco económico muy variable, con fuertes oscilaciones en los mercados de deuda, descensos bursátiles y un deterioro de la actividad económica que ha obligado a los bancos a realizar un especial esfuerzo de gestión. Hemos asistido, igualmente, a una atemperación de la competencia desatada en anteriores años en torno a la captación de pasivo y a la consolidación de los fondos de inversión como instrumento de ahorro colectivo; pero considero que, para las entidades financieras, la principal característica del ejercicio que acaba de cerrarse ha sido el fuerte aumento de la mora, y la consiguiente sustitución de estrategias de expansión por otras de consolidación.

2 El problema de la mora y su control va a seguir siendo, para bancos y cajas, el protagonista del ejercicio que ahora comienza. Es más, considero que el nivel de mora no ha alcanzado todavía su punto de inflexión, y lo más probable es que durante 1993 continúe aumentando. En este sentido, ahora pueden pasar factura las políticas de expansión crediticia llevadas a cabo durante los pasados años de bonanza económica por algunas cajas y bancos. Sin embargo, aunque es de prever una desigual incidencia, creo que en estos momentos la generalidad de las entidades financieras españolas se encuentra en una situación relativamente holgada para hacer frente a este problema, ya que el nivel de cobertura del que se parte es aceptable. Con todo, no se me oculta que, en 1993, las necesidades de dotar para insolvencias van a significar para algunas entidades el estancamiento, e incluso el descenso, de sus beneficios.

3 Creo que, fundamentalmente, el estrechamiento de los márgenes financieros experimentado durante estos últimos años debe achacarse al fuerte incremento en la remuneración de los productos de pasivo. En este sentido, la desintermediación tanto de pasivo, a través fundamentalmente del auge de los fondos de inversión, como de activo, con el acceso de las grandes empresas a la financiación otorgada por los mercados de capitales, ha afectado más al volumen de lo intermediado que a su diferencial. Sin embargo, no se debe olvidar que muchos de estos productos son generadores de comisiones, con lo que, en gran medida, lo que las entidades pierden en su margen de intermediación lo compensan con lo que obtienen por ingresos ordinarios. En el futuro, es de esperar que estos últimos adquieran un creciente protagonismo en las cuentas de resultados bancarias.

4 Lógicamente, los gastos de explotación de una empresa acostumbran a ser, por su propia naturaleza, menos volátiles que la evolución de los resultados. Sin embargo, creo que durante estos años la banca ha sabido contenerlos de una manera

“Los bancos que han afrontado fusiones son los que se encuentran en mejor posición para reducir duplicidades”

más efectiva que otros sectores de nuestra economía. Concretamente, para 1992, es de esperar que los costes de explotación del BBV hayan crecido por debajo de la inflación, lo que, en términos reales, supone una reducción de los mismos. De todas formas, es preciso tener en cuenta que, por un lado, el sector bancario ha sido, tal vez, el que ha necesitado realizar mayores inversiones en el campo informático para mejorar la calidad de su servicio y poder satisfacer la demanda de productos cada vez más sofisticados por parte de sus clientes. Por otro lado, tampoco conviene olvidar que la remuneración del personal supone más del 60 por 100 de los gastos de explotación. En este sentido, hay que dejar constancia de cómo, a pesar de los adelantos tecnológicos, la banca continúa siendo, fundamentalmente, un negocio de relaciones y, desde esta perspectiva, se comprende que no sea posible ser rentables con unas plantillas desmotivadas. Con todo, creo que en estos momentos el sector tiene pendiente una reconversión que le permita reducir el exceso de capacidad que parece existir en algunas áreas del mismo. A este respecto, considero que los bancos resultantes de las recientes fusiones son los que se encuentran en mejor posición para reducir duplicidades de oficinas, edificios redundantes, etc., y obtener así una estructura de costes de producción más ajustada a la realidad del mercado.

S Compaginar las ventajas de la universalidad con la eficiencia de la especialización es uno de los grandes desafíos que, desde el punto de vista organizativo, tienen planteados las entidades bancarias españolas. Si, por un lado, un banco universal que realiza su negocio de forma totalmente integrada puede verse abocado a perder clientela debido a su ineficiencia en la asignación de precios, por otro, un banco universal que optara por independizar totalmente sus unidades de negocio corre el serio riesgo de tener que renunciar a la obtención de sinergias y a los beneficios derivados de la diversificación del riesgo. El camino entre uno y otro extremo es largo, y creo que los bancos españoles, dada su naturaleza, deben avanzar por él cautelosamente, buscando en todo momento un punto intermedio de equilibrio. Máxime por cuanto no existe aún una experiencia, suficientemente contrastada en el tiempo, para analizar la bondad de los resultados de aquellas entidades que han optado por modelos altamente «federados».

6 Creo que las entidades de crédito españolas se encuentran, en general, perfectamente situadas de cara al nuevo marco configurado por el Acta Unica, a lo que no es ajeno el hecho de que la mayor parte de sus beneficios procedan principalmente del negocio desarrollado en España, ni el de que, en este ámbito geográfico, determinadas barreras de entrada —como nuestra densa red de oficinas, las tradicionales relaciones de la banca con el mundo industrial, los hábitos culturales, etc.— nos permitan encarar con optimismo la total apertura de nuestras fronteras a la competencia exterior. Con todo, no es menos cierto que, a largo plazo, muchas de estas franquicias pueden irse di-

luyendo conforme avance el proceso de integración europea. En este sentido, creo que la propia dinámica de los mercados y de la economía comunitaria está demandando, cada vez con más insistencia, una moneda única para toda Europa, por lo que no parece aventurado pensar que, de una u otra manera, se terminará llegando a la unión monetaria. El desafío que para las entidades bancarias europeas significaría un acontecimiento de este tipo sería sumamente importante, y exigiría de ellas un creciente esfuerzo de internacionalización para hacer frente a la previsible deslocalización geográfica del ahorro que tendería a producirse. Considero, sin embargo, que los bancos españoles tienen andado mucho camino en ese campo y, merced a su red internacional de oficinas comunitarias, a las *joint-ventures* y alianzas en general que han ido tejiendo durante estos años con otras instituciones financieras europeas, se encuentran en una inmejorable posición de partida para hacer frente a ese eventual desafío.

7 Creo que, desde el punto de vista de los resultados, 1993 va a ser un año de estancamiento. El aumento de la mora y la dificultad para realizar atípicos, en un contexto dominado por el enfriamiento económico, perfila un panorama caracterizado por la atonía. Desde esta perspectiva, creo que los ejercicios de los próximos años vendrán marcados por una mayor selectividad en el análisis de la calidad del crédito, una potenciación de las políticas de consolidación, los esfuerzos para racionalizar costes y, en general, una vuelta por parte de bancos y cajas a lo que, en cada caso, constituya las raíces de su negocio.

“La propia dinámica de los mercados y la comunitaria están demandando, cada vez con más insistencia, una moneda única”

"La falta de confianza en el avance de la convergencia económica con Europa puede convertirse en una rémora para salir de la crisis"



Braulio Medel Cámara
Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros

Braulio Medel no es demasiado optimista sobre la situación económica porque cree que la falta de confianza mostrada por empresarios y consumidores en la superación de la incertidumbre del proceso de unión europea y, concretamente en España, en el avance de la convergencia pueden convertirse en una rémora para salir de la crisis. A pesar de ello, y desde la perspectiva que le otorga la Presidencia de la Confederación Española de Cajas de Ahorros y la Vicepresidencia de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros, considera que la evolución de las cajas en 1992 es muy positiva, dadas las circunstancias. Así, destaca que el incremento registrado en recursos ajenos, del 10,2 por 100, equivalente a 2,16 billones de pesetas, les ha permitido seguir ampliando su cuota de mercado, igual que la inversión crediticia, que ha registrado una variación de 2 billones de pesetas, lo que representa un 16,8 por 100. Además, recuerda que el resultado antes de impuestos del conjunto de las cajas ha aumentado un 6,8 por 100.

1 El optimismo con que inicialmente se afrontó el año 1992, marcado por la conjunción de diversos acontecimientos históricos, no se ha visto correspondido con la realidad, de forma tal que la marcha de la economía, lejos de reactivarse, se ha adentrado en una senda de débil crecimiento, que, para el conjunto de los países de la OCDE, se ha estimado en el 1,5 por 100, cifra todavía superior a la de los países europeos de esta organización. Los obstáculos surgidos en el proceso de construcción europea han sido un factor decisivo en la evolución del ejercicio, convirtiéndose en responsables, en buena medida, del acusado deterioro de las expectativas de los agentes económicos, que, a su vez, han influido de forma negativa.

España, una economía cada vez más integrada con los países de su entorno, ha recibido el impacto recesivo de éste, lo que, unido a la desaceleración de la actividad interna, ha situado la tasa de crecimiento económico muy por debajo de la inicialmente prevista. Por lo que al sistema financiero concierne, tampoco puede abstraerse éste, obviamente, de la evolución del marco en que se inserta, lo que se ha traducido en un incremento de la morosidad y, a raíz de las turbulencias sufridas por el Sistema Monetario Europeo, en la contabilización de minusvalías en las carteras de valores. En cualquier caso, la evolución y los resultados de las cajas de ahorros en el ejercicio de 1992 pueden calificarse como muy positivos, dadas las circunstancias imperantes en la economía. En este sentido, cabe destacar el incremento registrado por los recursos ajenos, del 10,2 por 100, equivalente a 2,16 billones de pesetas, que les ha permitido seguir ampliando su cuota de mercado, al igual que en el caso de la inversión crediticia, que ha registrado una variación absoluta de 2 billones de pesetas, lo que representa una tasa del 16,8 por 100. De otro lado, el resultado antes de impuestos del conjunto de las cajas ha aumentado un 6,8 por 100 respecto a la cifra del ejercicio anterior.

2 Sin dejar de reconocer su importancia, es, en principio, normal que en una etapa recesiva de la actividad económica aumente la morosidad crediticia. Consiguientemente, mientras no se supere la actual fase del ciclo económico, cabe prever una continuación de esa tendencia y, como consecuencia de ello, la necesidad de efectuar mayores dotaciones a los fondos de insolvencia, que también reflejarán el impacto de la gradualidad prevista en la normativa contable según el tiempo transcurrido desde el vencimiento de las operaciones o cuotas impagadas. El efecto final sobre las entidades de crédito dependerá, como es obvio, de las operaciones que resulten efectivamente incobrables. De otro lado, debido a la referida gradualidad del calendario de dotaciones, es probable que parte del aumento de la morosidad, especialmente la concerniente a operaciones hipotecarias, no llegue a afectar la cuenta de resultados, siempre que el proceso de recuperación económica se inicie antes de que surta efectos el calendario de dotaciones.

3 En relación con la desintermediación, es evidente que ésta, en la medida en que sustituye

“El aumento de la concentración está propiciando el aumento de la competencia y está actuando como factor impulsor de la eficiencia económica”

el ejercicio de la tradicional función financiera por parte de las entidades de crédito, mediante la emisión directa de pasivos financieros por parte de ciertos prestatarios hacia los ahorradores, afecta a los ingresos obtenidos por aquéllas. Asimismo, el aumento de instrumentos financieros por parte de entidades públicas y privadas, destinados a captar directamente el ahorro privado, contribuye, indudablemente, a aumentar las tensiones sobre el margen de intermediación, al plantear una competencia directa con los depósitos bancarios tradicionales. El aumento del grado de concentración, contrariamente a lo que tal vez pudiera pensarse, está propiciando un reforzamiento de la competencia y está actuando como un factor impulsor de una mayor eficiencia económica. La entrada de las diversas entidades de crédito en segmentos de mercado no tradicionales implica también, por su parte, una intensificación de la competencia, que se percibe especialmente en los segmentos minoristas. El mayor grado de competencia es, en suma, una de las consecuencias inherentes al nuevo entorno, que empuja a que cada entidad se centre en aquellas áreas en las que puede cuajar una mejor actuación, y a prestar especial atención a los costes en los que incurre de cara a la prestación de sus servicios.

4 La evaluación de la magnitud relativa de los gastos de explotación no puede desligarse de la consideración del *output* efectivamente producido ni de las características del negocio bancario. Dicho esto, es indudable que el control y la reducción de los costes se plantea como uno de los objetivos esenciales en el horizonte de los próximos años, en torno al cual se deben intensificar los esfuerzos en aras de disminuir la proporción que los costes operativos absorben de los ingresos ordinarios, todavía elevada en numerosos países, incluso en aquellos que tienen una menor densidad bancaria que España.

5 La separación entre las funciones de producción y distribución de los servicios financieros es una alternativa interesante, que viene siendo utilizada por las cajas de ahorros desde hace tiempo, y que, en el nuevo marco competitivo, es previsible que alcance un mayor protagonismo en los años venideros, a tenor de la necesidad de contar con un umbral mínimo de dimensión para poder ofertar servicios en condiciones ventajosas de coste.

6 En general, las instituciones financieras españolas se encuentran en una buena situación para hacer frente al nuevo marco competitivo resultante de la configuración del mercado único europeo. Al margen de las medidas adoptadas por las autoridades económica y monetaria en el curso de los últimos años, las instituciones financieras españolas vienen preparándose y adaptándose, también desde hace años, para afrontar la nueva situación. Parece, sin embargo, necesario proseguir en la línea de reducir la importancia relativa de los costes de transformación, sin perder, no obstante, el ritmo de los desarrollos telemáticos, y, asimismo, poner especial énfasis en la formación y reciclaje

continuos del personal y en la calidad de los servicios ofertados.

7 El ejercicio de 1993 se presenta con unas perspectivas no demasiado optimistas, a tenor de las previsiones de crecimiento para el conjunto de los países industrializados y para los integrantes de la Comunidad Europea, de cuya recuperación depende en gran medida la de la economía española. Teniendo en cuenta que uno de los factores causantes de la prolongación de la actual recesión económica es, en el ámbito internacional, la falta de confianza mostrada por empresarios y consumidores, la superación de la incertidumbre en el proceso de integración europea y, en el caso español, el avance en el de convergencia económica se presentan como factores que pueden jugar un papel decisivo de cara a la salida de la crisis. En los próximos años, en el negocio bancario es posible que se asista a un cierto retorno a la especialización, mediante una selección, por parte de cada entidad, de aquellas actividades en las que mejor pueda competir en un escenario en el que cobrará un mayor relieve la búsqueda del equilibrio y de la solvencia a largo plazo.

“La evolución y los resultados de las cajas en 1992 son muy positivos, dadas las circunstancias económicas”

“El sistema financiero español tiene pendiente una reconversión profunda en productividad y costes”



José Ignacio Berroeta Echevarría
Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa

El Presidente de BBK, José Ignacio Berroeta, se muestra muy preocupado por el incremento de la morosidad y augura que no sería extraño contemplar porcentajes superiores al 7 por 100. Es un hombre que, con 54 años, cuenta con una enorme experiencia. Licenciado en Ciencias Económicas en Deusto, durante 14 años ha trabajado en la industria, ha sido interventor del Banco de Vizcaya y ha pasado por la gran banca (fue Director General del BBV y Consejero de Banca Catalana e Indubán). Por tanto, sus opiniones no pueden ser calificadas de «pesimismo infundado», sino de un tremendo realismo. Así, mantiene que las entidades financieras españolas son más solventes y rentables que sus homólogas europeas, pero advierte que los márgenes de intermediación se están estrechando considerablemente a consecuencia de la competencia, y que, por tanto, hay que afrontar una reconversión muy profunda. «Sólo las entidades suficientemente preparadas para competir sobrevivirán a largo plazo».

1 El año 1992 ha sido problemático. A las tendencias internacionales hacia la recesión se han venido a sumar, a partir de la mitad del año, un conjunto de turbulencias monetarias que han puesto en cuestión una de las instituciones más sólidas del entramado europeo, como era, hasta esa fecha, el Sistema Monetario Europeo. Esta crisis del SME ha abierto interrogantes considerables en el propio proceso de construcción de la unión europea, todo lo cual ha contribuido a generalizar un ambiente de incertidumbre del cual es muy difícil esperar una salida rápida.

Todas estas transformaciones en el panorama económico y político internacional han sido recogidas por los mercados de capitales, que han sufrido durante 1992 una evolución a la baja, haciendo que los tipos de interés, sobre todo en la Europa Occidental, tendieran al alza. Naturalmente, los movimientos registrados en los mercados han tenido su traducción en las cuentas de resultados de las entidades financieras, sobre todo en dos cuestiones que han sido centrales a lo largo de este ejercicio: el riesgo de interés y el riesgo de crédito. El primero de ellos ha originado una necesidad de dotación de las carteras de deuda pública, mientras que el segundo corresponde al incremento de la morosidad que se ha registrado en el conjunto de la economía como consecuencia de la recesión generalizada por la que atravesamos.

Por supuesto, la respuesta a estos riesgos ha sido diferente por parte de cada una de las entidades, correspondiendo a su propia posición y dependiendo de su capacidad de maniobra y, en definitiva, de su solvencia.

2 El incremento de la morosidad a lo largo del ejercicio ha sido muy importante, y los índices de morosidad que reflejan las carteras de inversión de cajas y bancos alcanzan unos niveles desconocidos desde hace tiempo; por lo cual, además de necesitar un mayor esfuerzo para dotar los correspondientes fondos de provisión, puede ser que en algún caso entren en una zona de inestabilidad, dado el nivel alcanzado por su tasa de activos dudosos.

No sería extraño, pues, contemplar porcentajes de morosidad superiores al 7 por 100.

3 Los procesos de desintermediación, concentración e internacionalización tienen una influencia gradual, aunque directa, sobre los márgenes de intermediación de las cajas y de los bancos. En este sentido, 1993 no será más que la continuación de esta tendencia ya iniciada y observada durante los últimos años, y que tiene como consecuencia más inmediata un incremento del grado de competencia para cajas y bancos. Es precisamente este mayor nivel de competencia el desencadenante directo de la caída de los márgenes financieros en el conjunto de las instituciones.

4 En general, creo que el sistema financiero tiene un exceso de capacidad, y que este exceso de capacidad se está liberando, en parte, a través del proceso de fusiones y concentración de

"El mayor nivel de competencia es el desencadenante directo de la caída de los márgenes financieros en el conjunto de las instituciones"

entidades financieras. Este proceso ha permitido racionalizar redes de oficinas y ajustar, en términos generales, el empleo en el sector. No obstante, los parámetros internacionales en materia de productividad, de costes y de extensión de la red de oficinas sitúan al sistema financiero español como un sector que tiene pendiente una renovación y una reconversión más profunda que aquella en la que actualmente estamos inmersos. Creo que iremos a un proceso de este tipo de forma gradual y menos traumática que en otros sectores, porque los márgenes de actuación del sistema financiero frente al mercado único son mayores que en otros sectores productivos.

5 El modelo de banca federada es un modelo que teóricamente está bien, pero que requiere pasar por el tamiz de una experiencia histórica suficientemente dilatada y contrastada como para asegurar un éxito de cara al futuro. En este sentido, no conozco un caso real lo suficientemente consolidado como para poder extraer experiencias y conclusiones empíricas sobre este modelo. Veremos cuál es la evolución de las entidades que han optado por un esquema organizativo de este tipo; pudiera ser un camino.

6 Yo creo, y así lo he manifestado repetidas veces, que las entidades financieras se presentan ante el mercado único con un mayor margen de maniobra que otros sectores. Este margen mayor deriva del hecho de que, en general, son entidades más solventes y más rentables que sus homólogas europeas. Ahora bien, tienen un importante camino que recorrer, que, en síntesis, se puede resumir en dos ideas: la reducción de costes por unidad de producto y la calidad de servicio. Ambas pasan por la aplicación del desarrollo informático y de comunicación. Pienso que las cajas son, por su naturaleza, menos vulnerables que los bancos.

7 Las líneas del negocio bancario durante los próximos años serán continuación de las que hemos tenido durante los últimos. En este sentido, no cabe esperar mayores alteraciones en los procesos que ya están en marcha dentro del panorama financiero actual. Lo que hay que esperar para los próximos años es la profundización en las líneas de mayor competencia y de mayor apertura de los mercados. Sobre estas bases, sólo las entidades suficientemente preparadas para competir, sobrevivirán a largo plazo.

Para las entidades financieras en general, 1993 será parecido a 1992, porque supondrá la continuación del ambiente recesivo actual, a la espera de una recuperación económica sólida de la economía internacional.

"Las entidades financieras son más solventes y rentables que sus homólogas europeas"

"Aún está por demostrar que a más concentración mayor competitividad"



Francesc Costabella Papiol
Director General de Caixa Catalunya

El Director General de Caixa Catalunya, Francesc Costabella, considera que de la misma manera que el optimismo de hace un año era excesivo, también ahora es exagerado el clima de pesimismo generalizado. En su opinión, no es bueno dejarse llevar por esa especie de pesimismo generalizado que, de repente, se ha apoderado de una gran parte de los agentes económicos. Le preocupa la morosidad, y no solamente por el impacto que pueda tener en la cuenta de resultados, sino, fundamentalmente, por el síntoma que puede suponer de resquebrajamiento del principio moral que obliga a devolver lo que se ha recibido prestado. Costabella, de 58 años, es un hombre pragmático, que afirma que las buenas dotaciones de hoy pueden ser los beneficios de mañana. Es un hombre con experiencia, que desde 1978 está en la dirección de esta Caja, y es miembro del Consejo de Administración de la CECA y del consejo rector de la Escuela Superior de Cajas de Ahorros.

1 Creo que ni ha sido tan bueno como muchos opinaban hace un año que sería, ni tan malo como otros (o probablemente los mismos) opinan ahora que ha sido. Evidentemente, no se puede estar satisfecho de un año en el que el número de parados ha aumentado extraordinariamente, en que el crecimiento del PIB no superará el 1 por 100, en el que la inversión ha disminuido significativamente, en el que la Bolsa ha bajado un 13 por 100 y en el que el IPC, pese a su reducción, ha incrementado todavía más la brecha que nos separaba de los países con menor inflación de la CE. Pero, pese a todo, no es bueno dejarse llevar por esa especie de pesimismo generalizado que se ha apoderado de repente de una gran parte de los agentes económicos del país, porque esa actitud no hace sino añadir un obstáculo adicional al camino que nos ha de permitir remontar la actual crisis, la cual, junto a todos sus aspectos negativos, también aporta el elemento positivo de resituarse a la economía española en unos niveles más acordes con sus auténticas capacidades.

2 Evidentemente, éste es un tema de preocupación prioritaria para las entidades financieras, y no solamente por su volumen cuantitativo, que se ha incrementado extraordinariamente el último año (más de un 49 por 100 en el conjunto del sistema bancario, con un saldo, a final de 1992, de 1.369 billones en la banca y de 812.800 millones en las cajas), sino también por el síntoma que puede suponer de resquebrajamiento del principio moral que obliga a devolver lo que se ha recibido prestado, y por su extensión a tipos de préstamos que hasta ahora padecían escasamente este problema (hipotecas, préstamos de consumo para las familias, etc.). Es importante, en cualquier caso, dotar bien la morosidad, y no solamente por la demostración de prudencia que supone, sino también porque no se debe olvidar que las buenas dotaciones de hoy pueden ser recuperaciones (y beneficios) de mañana, como lo prueba el hecho de que las entidades que han llevado a cabo una política de dotaciones rigurosa en los últimos años —cuando todavía no estaba tan de moda hablar de ello— ahora están más a salvo de urgencias en esta materia.

3 Mucha incidencia tiene la desintermediación, porque al eludir en gran medida la repercusión de los costes de explotación inherentes a la intermediación, presiona extraordinariamente sobre los márgenes; bastante la universalización, porque hace aumentar la competencia en todos los segmentos de mercado, y poca el grado de concentración, porque todavía está por demostrar que a más concentración mayor competitividad.

4 Si entendemos reconversión como sinónimo de reducción, no necesariamente, aunque, ciertamente, es probable que el sector, considerado globalmente, tienda a disminuir tanto en el número de empleados como en el de oficinas. Si entendemos reconversión como evolución hacia mayores grados de profesionalidad y especialización, indudablemente, y tanto a escala de sector como a escala de esta institución. En todo caso, conviene no

“No se debe olvidar que las buenas dotaciones de hoy pueden ser recuperadas, y serán los beneficios de mañana”

“La morosidad es un tema de preocupación prioritaria, y no sólo por su volumen, sino también por el síntoma de resquebrajamiento moral que supone”

olvidar, en relación al crecimiento de los gastos de explotación, que su resistencia a la baja no es siempre solamente el reflejo de la excesiva rigidez de algunos de los factores que intervienen, sino que, a veces, también puede ser la consecuencia del impacto de la amortización de innovaciones tecnológicas que, a medio plazo, supondrán, precisamente, una reducción de los costes de explotación.

5 Que su bondad no está todavía suficientemente probada. En cualquier caso, en la polémica eterna entre universalización y especialización, yo soy de la opinión de que en el negocio bancario pasa un poco como en la sanidad, donde la mejor especialización se encuentra antes en los grandes hospitales generales que en las clínicas especializadas. Por lo tanto, a mí me parece que lo que cada día tiene menos futuro es la banca especializada que actúa aisladamente y, por ello, es lógico que cuando se considera la conveniencia de hacer banca especializada se busquen fórmulas que, de una forma u otra, permitan contar con el respaldo de una estructura bancaria fuerte, de carácter universal. En este sentido, es, por supuesto, extremadamente sugerente la propuesta de «banca federada», que, en definitiva, trata de combinar las ventajas de la banca universal con la mejor estructura de costes operativos que, en general, se da en la banca especializada, a base de crear unidades separadas por líneas de negocio, con un elevado grado de autonomía dentro del conjunto organizativo del banco o la caja. Pero, como decía inicialmente, no creo que, al menos en nuestro país, exista una evidencia empírica suficiente sobre las ventajas del modelo en la práctica.

6 Las entidades financieras llegan a este momento con la piel relativamente bien curtida, gracias, sin duda, a la serie de retos que han debido superar durante estos últimos años (aumento de la competencia, desintermediación, penetración de la banca extranjera, revolución tecnológica, etc.). La transformación que deben asumir en el futuro es, simplemente, aunque no es poco, la de ser cada día más competitivas; lo cual, a mi entender, significa ser cada día más potentes tecnológicamente, más calificadas profesionalmente, más eficaces administrativamente y más atractivas comercialmente. Además, todo ello se debe, necesariamente, lograr en un marco de contención de los gastos de explotación.

7 De la misma manera que el optimismo de hace un año ante 1992 me parecía excesivo, ahora también considero exagerado el clima de pesimismo generalizado que preside el inicio de este nuevo ejercicio. De entrada, la reducción del coeficiente de caja, junto a la desaparición del coeficiente de inversión obligatoria, crea unas condiciones más favorables a la competitividad, que deben ser aprovechadas para reducir el impacto de unas circunstancias poco propicias del entorno económico. También, buscando elementos que ayuden a la reconstrucción de la siempre imprescindible confianza en el futuro, debe valorarse con esperanza la tendencia bajista en los tipos de interés con la

que se ha iniciado 1993, la recuperación de la confianza en la peseta por parte del inversor extranjero y las mejores expectativas que traslucen las bolsas españolas en este inicio de ejercicio. En cuanto a previsiones a más largo plazo, la más fiable en el negocio financiero es siempre aquella que predice que la competencia continuará aumentando.

“La competencia revolucionará el papel de nuestras oficinas y los servicios centrales, acercándolos al cliente”



Carlos Egea Krauel
Director General de la Caja de Murcia

Carlos Egea, *Director General de la Caja de Murcia*, está convencido de que lo peor de la crisis económica está aún por venir y de que, concretamente para las instituciones financieras, los efectos de la competencia aún no se han dejado sentir con toda su intensidad. Este economista e ingeniero industrial considera que la amplia red de oficinas que se ha desarrollado en España ha actuado como una auténtica barrera contra la competencia, pero no evitará la imprescindible necesidad de mejorar la productividad y de aprovechar nuevas formas de negocio, si se quiere superar con éxito la caída de la rentabilidad del negocio bancario tradicional que traerá consigo la definitiva puesta en funcionamiento del mercado único. Por ello, considera que hay que redefinir el papel de las oficinas y de los servicios centrales, que tendrán que incrementar su cualificación en la gestión y servicio al cliente.

1 El ejercicio recientemente finalizado puede ser considerado como uno de los de mayores dificultades para el sector financiero en los últimos años. La situación económica internacional, caracterizada por el escaso crecimiento de los principales países industriales y por la crisis por la que atraviesa el proceso de construcción europea, ha configurado un entorno de escaso crecimiento e incertidumbre, que ha acentuado los desequilibrios propios de la economía española.

En el ámbito del sector financiero, las tensiones en los mercados de valores y de cambios, y la complicada situación financiera de gran número de empresas, que han provocado un fuerte incremento de quiebras y suspensiones de pagos, si bien han reducido la capacidad de generar beneficios de las entidades financieras, a consecuencia del incremento en las dotaciones, no han afectado a la credibilidad del sector, que, en conjunto, partía con unas tasas de rentabilidad y capitalización superiores a las de los países de nuestro entorno.

2 Las recientes previsiones de la OCDE, para los principales países industriales en el próximo bienio no permiten albergar esperanzas sobre una rápida recuperación, por lo que las dificultades económicas pueden mantenerse, al menos a corto plazo.

A pesar de que este reducido nivel de actividad volverá a afectar nuevamente a las cuentas de resultados de nuestras entidades, pienso que los considerables esfuerzos llevados a cabo durante los últimos meses para mejorar la calidad y diversificación de los riesgos, y para acentuar las gestiones de cobro de los impagados, deben dar como resultado una contención en el incremento de las dotaciones por este concepto.

3 Estos hechos han generado un aumento del nivel competitivo del sector, y junto a la liberalización, que posibilitó un nuevo modelo de competencia basado en los precios, han provocado una sensible reducción en los márgenes de intermediación.

En función de esta nueva configuración de las fuerzas competitivas del sector, en la que la mayor cultura financiera de los clientes debe ser igualmente tenida en cuenta, la rentabilidad del negocio bancario tradicional tenderá a disminuir, siendo, por tanto, imprescindible para paliar la caída de rentabilidad adoptar estrategias que permitan el aprovechamiento de nuevas líneas de negocio —en muchos casos, de mayor valor añadido—, así como una mejora en la productividad, ya que, en esta materia, gran parte de nuestras entidades se encuentran en clara desventaja con los competidores de otros países.

4 Hasta la liberalización de los tipos de interés, las entidades financieras españolas optaron por un modelo de competencia basado en el acercamiento de los puntos de venta a los clientes, llegando a configurar la red con mayor número de oficinas de Europa, aunque, a consecuencia de su

“La desaparición del coeficiente, la barrera de entrada que supone la red de oficinas y la toma de posiciones en la banca al por menor atenuarán el Acta Unica”

reducido tamaño, con una de las *ratios* más bajas de habitantes por empleado.

Esta mayor proximidad al cliente y la baja productividad relativa de oficinas y empleados han provocado que nuestras entidades financieras soporten unos elevados costes de explotación en términos de balance medio. A pesar de ello, en el caso de la banca al por menor, la existencia de esta red supone una formidable barrera de entrada para nuevos competidores, ya que los clientes siguen destacando aspectos como la proximidad y/o la calidad en el servicio a la hora de establecer relaciones o abandonar una entidad bancaria.

Por ello, más que a una reconversión, en el sentido de cierre de oficinas y despidos masivos de empleados, creo que, sin perjuicio de procesos de redimensión puntuales, asistiremos en los próximos años a una redefinición del papel tanto de la oficina —como parte de un sistema de distribución segmentado, en el que se tenderá, cada vez más, a prestar un servicio personalizado y altamente cualificado— como de los servicios centrales, en donde se producirá un trasvase de personal de labores administrativas a otras mucho más relacionadas con la gestión y con el cliente.

5 La actuación de los nuevos competidores ha segmentado aún más el mercado, bien mediante la especialización en un producto, en un tipo de clientes, o incluso en el procesamiento a bajo coste de determinados productos y servicios, por lo que las entidades dedicadas a la banca universal deben plantearse la necesidad de incorporar este nuevo tipo de actividades a su estructura tradicional.

No obstante, el paso hacia una banca federada, con empresas separadas para ciertos tipos de negocios, puede requerir una fuerte reestructuración de la organización y un cambio cultural importante, lo que implica una mayor complejidad y, por tanto, una dificultad añadida para la gestión, que debe ser tenida en cuenta antes de optar por esta vía.

6 El incremento del nivel competitivo que en los últimos años se ha producido en el sistema financiero ha anticipado, en gran medida, los efectos previstos por la puesta en marcha del mercado único. La mejoría que sobre los márgenes pueden inducir la desaparición del coeficiente de inversión y la reducción del coeficiente de caja, así como la barrera de entrada que supone la capilaridad de la red de oficinas y su posición en el segmento de banca al por menor, van a atenuar, en cierta medida, la incidencia del Acta Unica.

No obstante, el nuevo entorno exige adoptar una serie de estrategias tendentes a superar algunas de las debilidades que presentan nuestras instituciones. En este sentido, la reducción de los costes de explotación, el reforzamiento de los recursos propios (especialmente, en el caso de las cajas de ahorros), una mayor orientación hacia el cliente, con redefinición de canales de distribución, y la mejora de la calidad de servicios son objetivos en los que se

debe centrar la acción, abordando las transformaciones que éstos requieran.

7 Ya señalaba, en un principio, que no es previsible una mejoría de las expectativas económicas para el presente ejercicio. Además, las dificultades que el proceso de integración europea está sufriendo condicionan igualmente para que no se despejen las incertidumbres económicas. Este contexto económico provocará un reducido crecimiento de las entidades financieras, aunque los esfuerzos en la mejora de los riesgos y la reducción de los coeficientes, a los que antes me refería, deben servir para contener la previsible caída en los resultados.

Por último, en cuanto a los próximos años, en la contestación a la pregunta anterior ya he señalado una serie de estrategias que marcarán las líneas del quehacer de las entidades financieras en el futuro.

“La reducción de costes de explotación, el reforzamiento de los recursos propios y la calidad del servicio deben centrar la estrategia”

“La morosidad continuará creciendo, al menos, durante otros dos ejercicios”



Julio Fernández Gayoso
Director General de Caixa Vigo

Julio Fernández Gayoso es un veterano en el mundo financiero, donde presta su servicio profesional desde el año 1948. Ha recorrido todos los puestos en Caixa Vigo, entidad que conoce a la perfección. Este hombre, de 61 años, ha apostado por la modernización, y eso le ha permitido asegurar el futuro. En su opinión, el sector financiero español tiene muy adelantado el proceso de adecuación a las nuevas condiciones que determinará el mercado único europeo: «el sector financiero ha sido pionero en anticiparse a las nuevas reglas de juego impuestas por las autoridades comunitarias». Es realista, y por eso coincide con los expertos al decir que la morosidad que ha castigado tan fuertemente a los beneficios de las instituciones va a continuar, al menos, durante los dos próximos ejercicios. Pero esto no significa que la situación económica vaya a seguir empeorando: «particularmente, mantengo esperanzas de que el ejercicio de 1993, al final, resulte más favorable de lo que las perspectivas actuales formuladas por los expertos parecen augurarle».

I El año 1992 ha estado caracterizado por la concurrencia de una serie de circunstancias desfavorables en los diversos ámbitos de la vida económica, política y social que, por lo que a España se refiere, han reafirmado el carácter cada vez más abierto e interdependiente de la economía española, crecientemente afectada por la evolución de la economía internacional. Esta, después de la época de bonanza vivida en la segunda mitad de la década de los ochenta, se encuentra sumida en un periodo de recesión económica generalizada que, a diferencia de lo ocurrido en ocasiones precedentes, no está discriminando, en cuanto a sus repercusiones y grado de profundidad, a las economías de los países tradicionalmente más resistentes a la crisis, como son Alemania y Japón.

En el ámbito interno, durante 1992 se ha confirmado la tendencia hacia la desaceleración del crecimiento económico que, desde hace ya algún tiempo, venía apuntando la evolución de los diferentes indicadores de la oferta y la demanda, evidenciándose un cierto empeoramiento de las condiciones de convergencia impuestas por el Tratado de Maastricht, dependiendo las posibilidades de recuperación de la economía española tanto de la dinámica de evolución de las del resto de los países de nuestro entorno como de la rapidez y grado de eficiencia con que se realicen los ajustes estructurales que precisa el conjunto de nuestro aparato productivo.

El sistema financiero no ha sido ajeno a las convulsiones e incertidumbres que, especialmente en el último trimestre del año, se han registrado en los mercados, cuyo máximo exponente lo hemos tenido en las tensiones a las que se ha visto sometido el Sistema Monetario Europeo, que no han hecho sino anticipar las dificultades de la construcción de una Europa unida en lo económico, lo político y lo social.

En España, las consecuencias sobre el sector financiero se han reflejado en un relativamente reducido crecimiento de los recursos captados por las entidades de crédito, como consecuencia de la menor capacidad de ahorro, motivada, entre otros factores, por la reducción de los beneficios empresariales, las caídas registradas en el empleo y el incremento de la presión fiscal, mientras que la demanda de crédito también ha disminuido sensiblemente respecto a periodos anteriores.

En este contexto, las cajas de ahorros se han visto menos afectadas que los bancos, probablemente debido a que su especialización en la atención a los segmentos de particulares y a las PYME conforma en las cajas una estructura patrimonial del balance de largo plazo mucho más rentable y con una velocidad de reacción más lenta ante las transformaciones e incertidumbres que últimamente se han sucedido en los mercados monetarios y de capitales.

Elo ha permitido que las cajas hayan vuelto a ganar más de punto y medio de cuota de mercado frente a la banca —con lo que disponen ya del 42 por 100 de los recursos totales del sistema financiero español—, registrando un crecimiento de más de dos billones de pesetas en el año, que contrasta

"La vinculación de las cajas a las PYME les ha permitido soportar mejor la crisis y ganar un punto y medio de cuota de mercado frente a los bancos"

con el retroceso de 300.000 millones que en aquéllos han tenido los bancos.

La mayor competencia del Estado en la captación de fondos, unida a la evolución de los tipos de interés y a la búsqueda de la rentabilidad fiscal, ha favorecido el aumento de la desintermediación financiera y el desarrollo de las operaciones fuera de balance, de forma que las cesiones temporales de activos han crecido en las cajas en torno a un 18,68 por 100 —representando ya el 14,32 por 100 de sus recursos ajenos—, mientras que el patrimonio invertido en los fondos de inversión supera los 6,3 billones de pesetas.

Por otra parte, el elevado crecimiento de la morosidad —que para el conjunto del sector financiero aumentó en un 44,7 por 100—, unido al impacto de los cambios en la normativa contable, con el requerimiento de mayores dotaciones para el saneamiento de la inversión, y a la menor aportación de los atípicos, ha afectado doblemente al margen financiero neto de las cuentas de resultados de bancos y cajas, pudiéndose estimar que para nuestras entidades la cifra de beneficios al final del ejercicio ha aumentado en torno a un 6,8 por 100.

En resumen, 1992 ha sido un año de fuerte inestabilidad e incertidumbres todavía no despejadas en su totalidad. Junto a hechos positivos de tanta significación para las instituciones financieras como la liberalización de los movimientos de capitales o la reducción de punto y medio en el coeficiente de caja, ha registrado otros no tan favorables para nuestras entidades, que nos obligan a abrir un periodo de reflexión y prudente cautela para afrontar con las máximas garantías de éxito los importantes retos que en 1993 nos plantea la entrada en vigor del mercado único.

2 A falta todavía de los últimos datos, la morosidad en la banca se estima que puede haber crecido en 1992 en una tasa superior al 50 por 100, mientras que en las cajas su incremento ha sido del 36,6 por 100, con lo que los activos dudosos de estas últimas entidades suman ya 854.000 millones de pesetas, obligando a un incremento de las dotaciones, como consecuencia de la nueva normativa contable que se deriva de la Circular 4/91 del Banco de España, sensiblemente superior al que hasta la fecha de entrada en vigor de ésta se venía produciendo.

A ello hay que unir que en épocas de elevado crecimiento de la morosidad el incremento del riesgo de fallidos hace que las entidades de crédito practiquen, de modo voluntario, una política de dotaciones mucho más prudente que la que se produce cuando la economía marcha por la senda del crecimiento equilibrado y estable.

La consecuencia obvia de todo ello es la reducción de la cifra de beneficios finales.

Como quiera que las previsiones son que la morosidad —en términos generales y a escala nacional— continúe aumentando durante, al menos, otros dos ejercicios, las entidades de crédito deben proseguir con sus esfuerzos actuales en materia de

dotaciones, hasta alcanzar un grado de cobertura de sus riesgos acorde con la situación económica por la que atraviesa la economía del país en general, y la cuenta de resultados de las empresas en particular.

Sin embargo, y esto es algo que también debe decirse, las instituciones financieras españolas, actualmente, están entre las más solventes y saneadas del mundo, observándose un incremento progresivo de las provisiones específicas y genéricas de los bancos y cajas de ahorros españolas en los últimos años, que han elevado el grado de cobertura de los fondos de insolvencia para el conjunto de ambos tipos de entidades hasta niveles entre el 70 y el 80 por 100 del conjunto de sus activos dudosos (73 por 100 en el caso de las cajas).

Cumplen, además, ampliamente con los coeficientes de garantía y solvencia armonizados para todos los países de la Comunidad Europea, por lo que no observo especiales motivos de preocupación en cuanto a la capacidad de cobertura de las situaciones en mora por parte de las entidades españolas.

3 La desintermediación, evidentemente, es uno de los factores que están afectando de forma directa al estrechamiento de los márgenes financieros de las entidades de crédito, y ello por dos razones fundamentales.

La primera de ellas, porque no es lo mismo trabajar con diferenciales de interés de cinco o seis puntos, como los que pueden existir, en algunos casos, entre el coste de los depósitos y la rentabilidad de las inversiones, que trabajar con diferenciales mucho más reducidos de un cuarto de punto o menos, como los que, por ejemplo, se derivan de las operaciones de cesión temporal.

Este hecho empieza a ser especialmente significativo en unos momentos como los actuales en los que, sin ir más lejos, las cesiones temporales de activos representan más del 8 por 100 del balance de las entidades de crédito españolas. Aunque, por el lado positivo, el trabajar con menores diferenciales también obliga a realizar una gestión más ajustada de los recursos, que redundará sobre la eficacia del funcionamiento del sector financiero en su conjunto.

La segunda razón por la que la desintermediación reduce el margen financiero estriba en la «contaminación» del pasivo propio, a la que aquélla induce por el mayor coste financiero de los depósitos tradicionales en el que incurren las entidades para seguir manteniendo unos precios competitivos de sus productos ante las mejores condiciones de rentabilidad financiero-fiscal que suelen combinarse en los de la desintermediación.

En cuanto al grado de concentración del sistema financiero, considerado aisladamente, la reducción del número de competidores y la subsiguiente disminución del «grado de competencia» en el sistema, en puridad y según los principios de la teoría económica, debería jugar favorablemente cara el incremento de los márgenes.

Lo que ocurre es que este fenómeno está siendo acompañado de un aumento en el número de en-

tidades nacionales y extranjeros que operan en el mercado financiero español, redundando en una mayor competencia que implica caídas en los márgenes de las entidades.

No obstante, los estudios realizados al respecto no permiten establecer una relación de causalidad definitiva entre el incremento del grado de concentración del sistema y la reducción de los márgenes, probablemente porque resulta difícil aislar estos dos factores del resto de los que con ellos confluyen para explicar las transformaciones que están ocurriendo en el sector.

En lo tocante a la universalización del negocio bancario, si por ello entendemos la práctica de una banca universal por parte de nuestras entidades, particularmente creo que la causalidad, de existir, correría en el sentido contrario, por cuanto en una época de incertidumbre como la actual, presidida por una alta inestabilidad del entorno económico, y donde las expectativas de los agentes están cambiando con una inusitada rapidez, el estrechamiento, empíricamente observable, del margen financiero comporta que la mayoría de las instituciones realicen una apuesta de carácter múltiple al objeto de minimizar los riesgos derivados de la especialización.

Mientras que si por universalización hemos de entender la ampliación de los límites del mercado financiero, entonces es indudable que la entrada de nuevos competidores favorece la reducción de los beneficios, en primer lugar por la caída de precios a que induce el subsiguiente incremento de la oferta del mercado, mientras que, por otra parte, los menores costes estructurales de los nuevos competidores les permiten una dinámica de competencia vía precios que también tiende a minorar los márgenes.

4 Los costes de transformación son una variable que hay que analizar en función del tipo de negocio y de la estrategia comercial vigente en el sector financiero de cada país, y desde esta perspectiva los costes de transformación de las entidades de crédito españolas pueden no resultar tan elevados como en principio parece.

En efecto, si los comparamos con la media de los de las entidades de los países de la Comunidad Europea, los costes de transformación de las entidades españolas resultan relativamente elevados, pero, como ha puesto de manifiesto un reciente estudio comparativo entre la situación de las cajas de ahorros españolas y europeas, este hecho tiene su origen en dos ventajas comparativas de gran importancia y trascendencia para el futuro de nuestras instituciones:

Por una parte, la mayor red de oficinas de las entidades españolas —como consecuencia de la práctica de una banca universal al por menor con una amplia base de clientes—, que proporciona un importante colchón de ahorro barato, favorece la diversificación de las fuentes de beneficio al permitir la distribución de todo tipo de productos financieros, parafinancieros (seguros, *leasing*...) e incluso no

financieros (agencias de viaje...), y constituye —al menos a corto y medio plazo— una importante barrera de entrada ante los nuevos competidores.

Por otra, la mayor y mejor informatización de las entidades españolas frente a sus homónimas europeas, que las coloca, a priori, en mejor posición de partida para afrontar los retos del nuevo entorno competitivo.

A través de este factor existen, además, importantes potenciales de mejora que afectan tanto a la gestión, por la disposición de sistemas de información que acrecientan la calidad de los procesos decisionales, como a la reducción de los costes de transformación vía la automatización de determinadas operaciones, y a la generación de nuevos ingresos por el cobro de comisiones derivadas de los servicios con mayor valor añadido que se prestan a clientes.

Además, el citado estudio también revela que es el peso de los costes de transformación sobre el activo total de las entidades españolas el factor que impulsa al alza la magnitud relativa de los gastos de personal de nuestras entidades, aun cuando el nivel salarial del sector financiero en España —al menos en lo que a las cajas respecta— es inferior, en términos de paridad del poder adquisitivo, a los de la media europea.

Lo dicho no quiere minimizar la importancia de una cuestión que constituye una de las mayores preocupaciones actuales de todos los gestores de bancos y cajas de ahorros españoles, como es la necesaria reducción de los costes de transformación de nuestras entidades. En los últimos años, se han producido avances significativos en tal sentido, que no obstan para que todavía quede un largo y difícil camino por recorrer si tenemos en cuenta que las políticas de reducción de los costes de estructura chocan con importantes rigideces estructurales, en función de las condiciones legales vigentes en el ámbito laboral, cuya modificación es una variable exógena para el sistema financiero.

En cuanto a si considero lo elevado de nuestros costes de transformación como un indicio de exceso de capacidad, tenemos que tener en cuenta que la dimensión del sistema bancario español respecto al resto de países de la Comunidad Europea es mediana, disponiendo todavía de un importante margen de expansión de su negocio interior, al ser la aportación del sistema financiero al PIB nacional inferior a la de la media comunitaria, por lo que hablar de sobredimensionamiento del sistema financiero en su conjunto puede dar lugar a equívocos.

Aunque, desde luego, lo que sí creo que existe es una inadecuación entre las condiciones de la oferta y las de la demanda en el sector, en parte motivada porque en nuestro país el sistema financiero ha progresado mucho más rápidamente que el resto de los sectores de la actividad económica en el proceso de modernización y adecuación de sus estructuras en relación a las del resto de países de la Comunidad Europea, existiendo un desfase visible entre el crecimiento de la economía financiera

“Las instituciones financieras españolas tienen muy adelantado el proceso de modernización”

"Hemos sido pioneros en la utilización de las nuevas reglas de juego impuestas por las autoridades comunitarias"

y el de la economía real, reflejado en que en los últimos años la tasa de incremento de los activos de las entidades crediticias ha sido significativamente superior a la tasa de expansión del PIB, aunque este fenómeno es generalizable al resto de los países de la Comunidad.

En este contexto, cabría preguntarse si el sistema financiero español es lo suficientemente eficiente, en función de los recursos de que dispone, para atender a las demandas que recibe por parte de los agentes económicos, y aun aquí no podrían establecerse generalizaciones, máxime teniendo en cuenta la época de profundas transformaciones por las que atraviesa el sector, que hace que existan muchas entidades inmersas en procesos de fusiones que, a corto y medio plazo, entre otras razones por las rigideces existentes en la economía española, pueden estar funcionando con estructuras sobredimensionadas para el tipo de negocio y los mercados hacia los que orientan su actividad.

De todas formas, creo que existe una clara conciencia, tanto por parte de la autoridad monetaria como por parte de los gestores de las entidades de crédito españolas, de la magnitud real y del alcance concreto del problema que estamos tratando, y que se están dando los pasos necesarios para reajustar el funcionamiento y grado de crecimiento de la economía financiera a los de la economía real, de la forma más eficiente y menos traumática posible para el sector.

5 Efectivamente, esta es una solución por la que hoy en día han apostado determinadas entidades españolas, como anteriormente lo había hecho en otros países alguna banca extranjera, para poder competir en condiciones de mayor igualdad, sobre todo por la vía de los costes operativos, con las entidades especializadas en determinados mercados y segmentos.

A este respecto, en el caso español se han utilizado, al menos, dos diferentes vías para la configuración de una estructura de banca federada.

Por un lado, ha habido entidades que, partiendo de una estructura orientada a la práctica de un tipo de banca universal, progresivamente han ido creando unidades de negocio y filiales especializadas en la prestación de determinados productos y servicios, en segmentos de mercado muy especializados y relativamente poco competitivos que ofrecían la posibilidad de explotar un nicho de mercado, ofreciendo una atención personalizada por medio de un personal sumamente cualificado, conservando estas filiales su independencia de dirección y gestión dentro de una estrategia definida, conjuntamente, para todo el grupo o corporación financiera.

En este caso, estamos ante un proceso de creación de una nueva estructura, en un proceso que va desde «arriba hacia abajo».

Por otra parte, ha habido entidades que lo que han hecho ha sido crear una estructura de banca federada según un proceso de integración inverso, de «abajo hacia arriba», partiendo de una serie de entidades ya existentes con políticas de gestión

definidas de forma independiente para cada una de ellas por parte de sus respectivos equipos directivos, y con una estructura de negocio propia orientada ya, en mayor o menor medida, hacia segmentos de mercado específicos.

En este caso, por medio de una integración vertical en dirección ascendente, de lo que se ha tratado ha sido de racionalizar el funcionamiento del conjunto, evitando duplicidades y solapamientos en el funcionamiento de la corporación, asignando una especialización más profunda y específica a aquellas entidades que partían con una ventaja comparativa previa en determinados pares de productos-mercados, según las pautas estratégicas definidas para el global del grupo financiero en cuestión.

En mi opinión, la primera de estas dos opciones tiene por objetivo diversificar la actuación en los mercados, buscando la obtención de ventajas competitivas sostenibles vía la actuación en mercados específicos a través de filiales especializadas, mientras que la segunda opción, al menos en una primera etapa, se centraría, fundamentalmente, en la consecución de un objetivo de racionalización en el funcionamiento de una estructura cuyas unidades se complementen mutuamente a través de una actuación coordinada en los respectivos ámbitos asignados.

Los resultados en España de una estrategia de este tipo, en el primero de los casos, parece que están resultando positivos para algunas entidades y que no han cumplido con los objetivos previstos para otras, mientras que en el segundo caso todavía no se dispone de datos suficientes para realizar una evaluación objetiva de los mismos.

6 En mi opinión, las instituciones financieras españolas tienen muy adelantado el proceso de modernización y adecuación a las nuevas condiciones que caracterizarán el mercado único europeo.

En este sentido, de todos los sectores productivos y de servicios de la economía española, el sector financiero ha sido pionero en anticiparse a las nuevas reglas de juego impuestas por las autoridades comunitarias, estando a la cabeza de las instituciones europeas tanto en cuanto al cumplimiento de los coeficientes de garantía y solvencia como en cuanto al grado de incorporación y, en su caso, adaptación a la legislación y operativa internas de la normativa comunitaria referida al ámbito financiero.

Por otra parte, es difícil anticipar las futuras transformaciones que pueden afectar al sector, por cuanto las que se prevé que se derivarían del avance en el proceso de unión económica y monetaria tienen un carácter supra-institucional que afectaría, principalmente, al funcionamiento de la política monetaria en cada país, estando todavía pendientes de definir, a este respecto, las funciones y estructura organizativa que adoptaría, por ejemplo, el futuro Banco Central Europeo, así como las competencias que le correspondería asumir en materia de control y supervisión de las entidades crediticias de cada uno de los países de la Comunidad.

Por otra parte, tampoco se sabe a ciencia cierta cómo afectaría la creación de una moneda única, aunque, previsiblemente, este tipo de modificaciones alterarían la configuración y el funcionamiento actual de los mercados monetarios y de capitales, lo que no sólo introduciría modificaciones en la práctica de la banca mayorista, sino que también tendría indudables efectos sobre la banca al por menor, a medida que los hábitos y comportamientos financieros de los nacionales de cada país fuesen cambiando para adecuarse a las nuevas condiciones impuestas por la unión económica y monetaria.

Probablemente, habría áreas de negocio, como las que se nuclean en torno a las operaciones de internacional, que sufrirían un cambio radical en su concepción actual, mientras que otras, como las que giran alrededor de los mercados de capitales o las que se relacionan con las áreas de tesorería de nuestras instituciones, adquirirían un mayor peso específico dentro del negocio de bancos y cajas, desviándose, a medio y largo plazo, hacia la banca al por menor determinado tipo de operaciones que hoy sólo tienen sentido para ciertos clientes institucionales, bien como un negocio donde las entidades de crédito asumen posiciones propias, bien como un medio para generar resultados minimizando los riesgos de tipos de interés, de liquidez o de cambios.

Estas alteraciones, caso de producirse finalmente, tendrían efectos tan importantes sobre el sistema financiero como los que, en su momento, se derivaron de las transformaciones estructurales acaecidas como consecuencia de los procesos de desregulación administrativa y de liberalización de los mercados ocurridos desde mediados de la década de los ochenta, aunque la traslación de sus efectos hacia la banca al por menor no ocurriría, probablemente, de una forma tan rápida como en éste último caso.

De todas formas, el sistema financiero español ya ha demostrado con anterioridad, y de forma bastante suficiente, su capacidad de respuesta y de adaptación a las nuevas condiciones del entorno, por lo que confío en su versatilidad para afrontar los nuevos retos que se derivan de la unión europea.

7 Particularmente, mantengo esperanzas de que el ejercicio de 1993 resulte al final más favorable de lo que las perspectivas actuales formuladas por los expertos parecen augurarle.

Si algo de bueno tienen las crisis, es que nos obligan a reflexionar y a actuar con unas mayores dosis de prudencia, midiendo mucho más las consecuencias de nuestras acciones, por lo que éstas suelen resultar al final mucho más controlables.

Evidentemente, hay temas que, por su propia inercia, tardarán todavía algún tiempo en mejorar, al depender de una serie de variables exógenas, como puede ser la evolución de la economía internacional o el comportamiento del Bundesbank en relación a la modificación de los tipos de interés, que condicionan tanto las actuaciones en materia de política económica interna como las respuestas que a la misma den los agentes económicos.

Sin embargo, particularmente confío en que la economía española será capaz de realizar los ajustes necesarios para adecuar su estructura productiva a las exigencias y al papel que le corresponde jugar en el marco de un sistema económico más amplio y con mayores grados de libertad, como es el que se deriva del proceso de integración económica europea, siendo el de la recuperación de nuestra competitividad empresarial uno de los mayores retos que en estos momentos tenemos planteados.

En cuanto a las futuras líneas del negocio bancario, la importancia relativa de cada una de ellas, como ya he señalado anteriormente, va a depender en gran parte del grado de avance en el proceso de integración económica y monetaria de Europa, siendo previsible que ocurran transformaciones en el desarrollo de las operaciones bancarias al por mayor, afectando fundamentalmente a las que se realicen en los mercados monetarios, y de capitales, así como a las del negocio del área internacional de bancos y cajas.

Mientras, en cuando a la banca al por menor, las principales consecuencias, a corto y medio plazo, serán las que se deriven de la mayor presión competitiva ejercida por las propias entidades nacionales de cada país, que buscarán nuevos mercados para compensar los estrechamientos de márgenes inducidos por la entrada de nuevos competidores extranjeros en el ámbito de la banca corporativa.

"Las entidades financieras han tenido que despedirse de los beneficios atípicos y centrarse en la gestión"



Amado Franco Lahoz
Director General de Ibercaja

Amado Franco opina que 1992 ha obligado a las entidades financieras a enfrentarse con la realidad de la economía española, tras el dulce sueño del crecimiento económico. Esto les ha obligado a renunciar a los beneficios atípicos y a volver a centrar su atención en la gestión de su negocio, y sobre todo a cuidar a sus clientes de siempre. Sin embargo, el Director General de Ibercaja, cuya andadura profesional ha estado ligada desde un principio a esta entidad, cree que ésta puede ser una buena oportunidad para reflexionar y seguir trabajando, porque las transformaciones no han terminado. A su juicio, las cajas tendrán que buscar nuevas áreas de negocio y sobre todo, ganar flexibilidad para adaptarse a un nuevo marco competitivo y a un nuevo concepto del mercado en que España pasará a ser una región de Europa.

1 En 1992, las instituciones financieras se han tenido que enfrentar con la dura realidad de la economía española. Ha sido como despertar de un largo periodo de bonanza y encontrarse con la necesidad de adecuar sus sistemas de dirección a una situación distinta. En los últimos años, la moda de implantar determinadas operatorias había hecho que se perdiese la memoria y se olvidase lo fundamental: el dónde radicaba el núcleo y el verdadero negocio de la actividad financiera. En el último ejercicio, las instituciones crediticias han tenido que despedirse de los beneficios atípicos para volver a centrar su atención en la calidad de sus riesgos, la gestión conjunta de activos y pasivos, y la calidad de servicio que merecen sus clientes de siempre.

Desde el punto de vista económico, 1992 ha sido un ejercicio que Ibercaja ha superado de una manera ampliamente satisfactoria, ya que se han generado los recursos suficientes para hacer frente a las contingencias originadas por el incremento de los impagados y las fluctuaciones de los mercados financieros y monetarios, y se ha conseguido un incremento significativo de beneficios que permitirá hacer las dotaciones suficientes para el mantenimiento de la Obra Benéfico-Social y el reforzamiento de sus reservas.

2 Cuando los clientes de las instituciones crediticias tienen problemas financieros, estas situaciones tarde o temprano terminan trasladándose, de alguna manera, a cajas y bancos. Nunca podemos olvidar que la actividad financiera es una consecuencia de la economía real. Por todo ello, tenemos que reconocer que la incidencia de la morosidad ha sido muy importante en los balances y cuentas de resultados de nuestras entidades, y lo peor es que, previsiblemente, esta situación puede mantenerse a lo largo de 1993. Con todo, creo que la crisis económica que estamos atravesando no es comparable con la de los años setenta. La economía española se encuentra en estos momentos mucho más saneada y los agentes económicos están dando muestras de una mayor responsabilidad, lo que permite predecir que las dificultades deberían tener una duración más corta y una menor profundidad.

La reciente normativa del Banco de España sobre la morosidad está obligando a un tratamiento mucho más riguroso en la calificación como morosos de los impagados y en las exigencias de dotación. Esta normativa ha supuesto un paso muy importante en la consecución de que los balances reflejen fielmente la imagen de la situación patrimonial de las entidades crediticias, lo que, en definitiva, es bueno para las propias instituciones y para el funcionamiento eficiente del sistema financiero en general.

3 Tenemos que ser realistas y no negarnos a la evidencia. El ahorro busca nuevas fórmulas con las que obtener mayor rentabilidad y el crédito pretende abaratar sus costes acudiendo directamente a los mercados. La operatoria con nuestros clientes tiende a estrechar sus márgenes. Es evidente que cajas y bancos tienen que reducir sus costes de transformación, lo que nos seguirá obligando a importantes esfuerzos de informatización

“De cara al futuro, las entidades financieras vamos a tener que descubrir nuevas actividades y áreas de negocio”

de nuestros procedimientos administrativos y de gestión, pero esto no va a ser suficiente. Cara al futuro, las entidades financieras vamos a tener que descubrir nuevas actividades y áreas de negocio que generen productos financieros. Las cajas de ahorros, como entidades muy al por menor, cuentan con una amplia red de oficinas y con la confianza demostrada de sus clientes, lo que les asegura oportunidades para nuevas actividades.

4 Como ya he indicado en la pregunta anterior, las instituciones crediticias podemos desempeñar una gama mucho más amplia de actividades en nuestras oficinas. Desde un punto de vista teórico, se podría decir que el sector soporta un exceso de capacidad en comparación con otros países; sin embargo, también es cierto que nuestras instituciones vienen generando unos ingresos por la prestación de servicios sensiblemente inferiores, lo que puede ser un indicio claro de la posibilidad de diversificar nuestras actividades. Creo que sería más apropiado hablar de entidades concretas que necesitan una reconversión que hacer planteamientos generalistas.

5 Yo soy un entusiasta partidario de la competencia como garantía de la eficiencia y de la competitividad de las organizaciones. Cada entidad financiera puede plantear su estrategia de desarrollo de una manera distinta según sus objetivos empresariales.

De un lado, está la propia cultura organizativa, y de otro, las crecientes y cada día más complejas necesidades de nuestros clientes; ante estas circunstancias, habrá que ir desarrollando las estructuras más adecuadas. Sé que esto no aporta nada nuevo, pero los momentos que estamos viviendo nos están enseñando que tenemos que huir de las recetas de libro y de las estructuras pesadas para ir solucionando los problemas. Nuestros clientes esperan de las cajas una respuesta competitiva a sus cambiantes necesidades, respuesta que habrá que dar flexibilizando las organizaciones.

6 Desde hacía tiempo, todos éramos conscientes de que el primero de enero de 1993 era la fecha decidida para la entrada en vigor del Acta Unica Europea y, por lo tanto, desde la incorporación de España a la CE en 1986, ha habido tiempo suficiente para adecuar nuestras organizaciones al reto que supone el mercado único europeo.

Los avances que se produzcan en el proceso hacia la unión económica y monetaria van a suponer cambios muy importantes en el tratamiento de cualquier actividad económica y empresarial, pero quizá será el sector financiero el más afectado. La creación de un Banco Central Europeo y una moneda única modificará radicalmente toda la operatoria de la actividad internacional de las instituciones crediticias, de los mercados de capitales, y de la gestión y administración de patrimonios. España pasará a ser un mercado regional dentro de Europa, y los procesos de inversión y financiación habrá que hacerlos con la óptica de una nueva globalidad. La unión económica y monetaria va a exigir nuevas

transformaciones, pero creo que las entidades financieras ya estamos trabajando en ellas.

7 El año 1993 se presenta complicado; sin embargo, espero que sea menos malo de lo que anuncian los pronósticos. El próximo ejercicio no va a ser un año de crecimiento, y los resultados de las instituciones crediticias van a verse muy condicionados por la evolución de los impagados y morosos. Puede ser un buen año para ir ajustando nuestras organizaciones al nuevo entorno competitivo que se está configurando a partir de la entrada en vigor del Acta Unica Europea y para seguir avanzando en el proceso de diversificación que están viviendo nuestras entidades.

Resulta muy aventurado describir las posibles líneas del futuro negocio bancario, sobre todo en unos momentos en los que las instituciones estamos volviendo a nuestros clientes más tradicionales dentro del mercado interno. Creo que en este campo todavía tenemos que hacer muchas cosas.

La innovación bancaria va a seguir desarrollándose en las actividades relacionadas con los medios de pago, banca electrónica, administración y gestión de patrimonios, y movilización de los activos y pasivos a través de la titulización .

“La crisis económica que atravesamos no es comparable con la de los años setenta porque la economía española está más saneada”

«La desaceleración económica distanciará a las entidades "no eficientes", que corren el riesgo de desaparecer»



José Antonio Marcos Blanco
Director General de la Caja de Badajoz

José Antonio Marcos Blanco, *Director General de la Caja de Badajoz*, es fundamentalmente un hombre de empresa. Licenciado en Ciencias Económicas en el CEU, es, ante todo, un gestor pragmático que tiene muy claro que la selección entre las entidades «buenas» y «malas» va a determinar el futuro del sistema financiero español. Sobre las cajas de ahorros en general, considera que van a mantener su nivel de beneficios y de saneamiento gracias a haber concentrado la mayor parte de su negocio en el sector de las economías domésticas. Reconoce que en los últimos años los márgenes se han reducido, pero aún siguen siendo mayores que los que tienen los países de la CE. En su opinión, los gastos de explotación se están incrementando de forma muy importante; primero, porque los gastos de personal son muy rígidos; segundo, por los procesos de concentración y expansión que se están realizando, y por último, por las inversiones en informática y en material humano que, a su juicio, son imprescindibles para afrontar el futuro.

1 En el plano económico, ha sido el año en que se ha producido definitivamente la inflexión hacia un ciclo económico de recesión. Ha sido realmente el primero de un ciclo depresivo cuya amplitud y profundidad desconocemos hoy día. La desaceleración económica iniciada en 1991, cuando aún crecíamos a tasas del 2,5 por 100, puede calificarse ya en 1992 de recesión, con crecimientos que se situarán en torno al 1 por 100. Esta débil tasa de actividad provoca, inexorablemente, las numerosas crisis empresariales y el agravamiento del paro que se han dado en 1992. Si a eso le unimos la inestabilidad monetaria de la segunda mitad del ejercicio, podemos concluir que ha sido un mal año en cuanto a sus resultados económicos, con una repercusión desfavorable en el sector financiero.

2 Los bancos y las cajas verán mermados sus resultados de forma directa por la necesidad de dotar mayores provisiones para cubrir los morosos que, de forma generalizada, se han incrementado en el sector. No obstante, pienso que una parte importante de estas provisiones resultarán reservas tácitas que se dotarán por imperativo legal y de aconsejable prudencia financiera, pero que, al no corresponder a verdaderos fallidos, y en la medida en que el ciclo económico se active, se podrán incorporar a resultados de años futuros.

Las dotaciones a realizar van a depender de cada entidad, según sea su grado de especialización y la política que haya adoptado en cuanto a la concesión de riesgos. Las cajas de ahorros, en general, por su grado de concentración del negocio en el sector de las economías domésticas, mantendrán su nivel de beneficios, y los saneamientos serán similares a los de años anteriores.

3 Es evidente que en los últimos años, en las instituciones españolas, se ha producido una reducción de los márgenes, pero a pesar de esto todavía dichos márgenes superan a los de las instituciones de los países de la Comunidad.

En la reducción de los márgenes, tienen que ver los fenómenos que se comentan, pero habría que añadir la mayor competencia que se ha producido en los últimos años, con un incremento de los costes financieros considerable y que no se ha traducido en un aumento del mismo nivel de los volúmenes de depósito manejados.

La desintermediación ha provocado una reducción del margen, pero también ha originado unas nuevas oportunidades de negocio de las entidades, ya que las cajas y la banca constituyen la mayor parte de los canales de comercialización de los nuevos productos que se crean por la desintermediación.

La concentración y la universalización son opciones que han seguido algunas entidades para afrontar la nueva situación creada con el mercado único, con el objetivo de conseguir un tamaño mayor que les permita mantener posiciones dominantes de mercado, y aprovechar así las sinergias y economías de escala que debe originar toda fusión a medio plazo para quedar justificada desde el punto de vista económico.

"El tamaño de las oficinas en España es menor que en los países de la CE y, por tanto, soportan mayores costes de explotación"

Frente a ello, existen otras alternativas, que han adoptado otras entidades, tales como la expansión mediante la compra de redes ya creadas o la apertura de nuevas oficinas que les permitan aumentar la base de su negocio complementaria a la tradicional, y diversificar en sectores y mercados geográficos; éste puede ser el caso de algunas cajas de ahorros.

4 El incremento de los gastos de explotación está siendo muy importante en todas las entidades financieras. Son varias las causas que producen este incremento.

En primer lugar, los gastos de personal, que en todos los sectores presentan rigidez a la baja, y en el caso de las instituciones financieras han crecido más que en otros sectores por la mayor demanda de profesionales con una formación muy cualificada, y además las entidades han primado más a sus empleados más valiosos para evitar la fuga hacia otras empresas del sector, así como por los incrementos pactados en los últimos convenios.

No olvidemos las dotaciones para los complementos de pensiones, que han tenido mucha incidencia en las cuentas de resultados.

Otro factor a considerar son los costes en que están incurriendo las entidades en sus procesos de concentración y expansión, que provocan a corto plazo reducciones en los márgenes. En este sentido, la normativa contable de las entidades es muy rigurosa y no permite digerir estos gastos, en principio muy elevados, en el tiempo. En este capítulo de gastos, incluimos el de los equipos y servicios informáticos que está soportando este sector, donde el producto y los servicios financieros de calidad exigen un mayor componente tecnológico.

Una de las características de las entidades en España es que el tamaño de las oficinas es menor que en los países de la Comunidad y, por tanto, soportan unos mayores costes de explotación; esto no significa que exista un exceso de capacidad en el sector financiero español, sino que la banca española está orientada a la actividad al por menor, y por ello requiere una presencia física muy próxima al cliente. Las entidades que deben someter sus estructuras a una reestructuración son aquellas que se han fusionado y se encuentran con una red duplicada en algunos puntos.

5 El sistema financiero español está caracterizado por la competitividad, desarrollándose en su ámbito diversas estrategias, entre las que se puede citar la banca federada. A través de esta actuación, las entidades han dado respuesta a un entorno cada vez más exigente y competitivo. Esta estrategia resulta especialmente válida, pues les permite acceder a nuevas líneas de negocio bancario, ya sea a través de sociedades parabancarias o creando su propio banco de negocios, de forma que se optimizan costes y se diversifican los riesgos. Con ello, entidades de pequeña dimensión pueden alcanzar una posición competitiva más fuerte.

6 La solvencia y la rentabilidad de las instituciones españolas son quizá de las más elevadas de Europa. Ello les ha permitido afrontar planes de modernización tecnológica que serán, en un futuro muy cercano, la variable estratégica clave para competir en un mercado que vendrá dominado por dos necesidades: calidad del servicio y agilidad de gestión para adaptarse a las nuevas demandas.

Las entidades con vocación exterior han dado grandes pasos en pro de conseguir mayores tamaños a través de procesos de fusión que, si bien en términos absolutos aún no han generado entidades comparables con los grandes grupos bancarios europeos, sí han creado empresas aceptables en la medida en que la proporción del tamaño de los mayores bancos nacionales y los comunitarios se aproxima a la relación existente entre nuestro PIB y el comunitario.

A escala global del sistema, en los últimos años se han dado grandes avances en el proceso de desregulación, que permitirán competir con iguales armas a las instituciones españolas con las foráneas. No obstante, existen aún algunas medidas que podrían adoptarse, tales como la aceleración del calendario de amortización del antiguo coeficiente de caja, la regularización de los valores históricos de los balances —que supondría, en especial a las cajas de ahorros, una vía de capitalización importante—, la flexibilidad del mercado laboral, etcétera.

La primera de las transformaciones que deberá afrontar será la de la calidad del servicio, aumentando el valor añadido de los productos y servicios que distribuya, lo cual se logrará mediante dos grandes líneas estratégicas: mejor formación del personal y mayores inversiones en tecnología.

7 El ejercicio de 1993 comienza con un clima de fuerte pesimismo, dada la situación de recesión económica con que ha finalizado el ejercicio precedente. La esperada integración en el espacio financiero europeo incorporará mayores niveles de competencia, acompañados, no obstante, de nuevas oportunidades, aunque ello no contribuirá a acelerar la recuperación económica.

La recuperación económica en España será lenta y vendrá condicionada por la evolución del entorno internacional en que se desenvuelve. Es previsible que en 1993 se mantenga la desaceleración del ritmo de crecimiento económico, con un incremento de las tasas de paro. Lograr el control de los índices de inflación y la contención del déficit público serán bazas importantes de cara a la recuperación económica. Puede apuntarse la posibilidad de que el control de la inflación permita una rebaja de los tipos de interés.

Respecto a las entidades financieras, el reciente descenso del coeficiente de caja hará aflorar una liquidez adicional que permitirá mejorar las condiciones de crédito a clientes. En el nuevo panorama financiero, se producirá un estrechamiento de márgenes que deberá ser compensado por otras vías, como el cobro de comisiones por servicios o la reducción de gastos, para evitar la reducción de

"Para aumentar la calidad del servicio, es imprescindible aumentar la formación e invertir más en tecnología"

“El reciente descenso del coeficiente de caja hará aflorar una liquidez adicional que permitirá mejorar las condiciones del crédito a clientes”

beneficios. La morosidad seguirá alcanzando niveles importantes, obligando a realizar dotaciones que reducirán las cuentas de resultados. La modernización de las entidades vendrá forzada por la existencia de mercados financieros cada vez más sofisticados.

En los próximos años, las entidades financieras deberán prestar especial atención a mejorar la calidad en la gestión, aspecto fundamental que puede condicionar todo su futuro y que abrirá una brecha cada vez mayor entre las entidades financieras, acentuando las divergencias entre éstas.

La desaceleración de la actividad económica hará que se produzcan grandes diferencias entre entidades «buenas» y «malas», entre entidades «eficientes» y «no eficientes», hasta el punto de que estas últimas correrán el riesgo de desaparecer. La situación recesiva de la economía, unida al aumento de la competencia, obligará a algunas entidades a iniciar un proceso de fusiones para asegurar su supervivencia.

“Los problemas que surgirán en algunas entidades financieras favorecerán la reactivación de la gestión y de las fusiones”



José Luis Méndez López
Director General de Caixa Galicia

José Luis Méndez López está convencido de que las transformaciones que se han producido en el sistema financiero español, al calor de la entrada en funcionamiento del mercado único, aún no se han dejado sentir. Sin embargo, augura un difícil panorama porque no se ha avanzado en la reducción de los costes de transformación, estrechamente asociados a la pequeña dimensión de las oficinas. Además, cree que los problemas de algunas entidades financieras reactivarán las fusiones, aunque favorecerán la reactivación de la gestión. Méndez se muestra francamente preocupado por el porvenir del sistema financiero en la banca al por mayor y por la repercusión de la lenta adaptación legislativa española a la comunitaria. Opina que los cambios aún no han terminado y que vendrán de la mano de la automatización, que convertirá a los empleados de banca en asesores financieros. Gallego, de 47 años, y vinculado desde hace casi veinte a las cajas de ahorros, en las que ha vivido todo tipo de fusiones, no ha perdido el contacto con el mundo universitario y ha mantenido una presencia activa en círculos profesionales y empresariales.

1 El pasado ejercicio vino a confirmar el ciclo recesivo de una economía que, especialmente, buscaba controlar su inflación y niveles de deuda; hasta aquí, el proceso era previsible. Sin embargo, los desajustes cambiarios motivaron, en primer lugar, una prolongación de la crisis y, en segundo lugar, una situación de incertidumbre que provocó, a su vez, la desconfianza generalizada de los agentes inversores. Esta situación, por otro lado, puso de manifiesto la debilidad de la economía española, dejando a la peseta desamparada ante un mercado sin control. Por todo ello, mi valoración del ejercicio es de suma preocupación, no ante una fase recesiva de los ciclos económicos, sino ante la incertidumbre sobre el Sistema Monetario Europeo y la convergencia de España dentro del mercado único.

La evolución del sistema financiero ha sido un reflejo de la coyuntura, con reducción de la inversión y aumento de la morosidad, así como crecimiento competitivo en el sector, que ha traído menores márgenes. El ejercicio de 1992 trajo consigo, asimismo, avances en la implantación del mercado único bancario, adquiriendo especial relevancia la autorización a la libre circulación de capitales dentro de la Comunidad, que, sin embargo, no creo que implique una desviación importante del ahorro, al menos en el corto plazo.

2 La morosidad en el sistema financiero, siguiendo una tendencia iniciada en 1990, ha adquirido en el presente año, tanto por sus ritmos de crecimiento como por el volumen alcanzado, un innegable protagonismo.

La explicación de este inquietante deterioro de la calidad de los activos y, de alguna forma, su extrapolación en un futuro inmediato supondría adentrarnos en el análisis de los factores determinantes de este fenómeno, dentro de los cuales yo destacaría los niveles de endeudamiento en el pasado, la situación de la actividad económica y sus expectativas de evolución futura. Pero existe, además, un factor de carácter primordial cuya responsabilidad recae directamente sobre las entidades financieras: la gestión del riesgo de cada uno de los bancos o cajas, lo que constituirá un elemento discriminante de primera magnitud en los resultados de las diferentes entidades. Si, tradicionalmente, las decisiones sobre aplicación de recursos se adoptaban fundamentalmente de acuerdo con criterios contables, desde hace unos años se hace imprescindible aplicar nuevos sistemas. Así, además de analizar la solvencia interna presente de las empresas, se requerirá conocer su proyección futura; igualmente, habrá de evaluarse el estado y previsiones de su sector de actividad, todo lo cual ayudará a conocer la viabilidad del proyecto a financiar y, en definitiva, la posibilidad de recuperación de la inversión. Aquellas entidades que hubieran anticipado la necesidad de este nuevo enfoque podrán enfrentarse al actual problema de morosidad desde una posición más favorable.

En cuanto al esfuerzo a realizar para dotar de las correspondientes provisiones, existen manifestadas desigualdades entre las diferentes entidades, siendo

“La banca española no se encuentra en una posición ventajosa para competir en el negocio al por mayor”

aquí donde adquieren una especial relevancia tanto las políticas de provisiones desarrolladas en los ciclos expansivos, que condicionan las necesidades actuales, como la calidad en la gestión de los riesgos en dichos periodos, la cual mejorará, o agravará aún más, las dificultades actuales y futuras.

3 Hemos asistido a un proceso de alteración profunda de los parámetros, tanto económicos como institucionales, que definían el marco de actuación del sector, proceso vinculado, en primer lugar, al intenso movimiento desregulador universal y, en segundo término, a las peculiaridades propias de nuestra incorporación al entorno comunitario. Ello ha derivado, como es sabido, en un aumento de la competencia, con la consiguiente presión sobre los márgenes. No cabe duda de que los factores mencionados en su pregunta como rasgos característicos de esta nueva situación están presentes en esta reducción de márgenes.

La desintermediación ha facilitado el contacto directo entre ahorradores e inversores, que cuentan con mayores niveles de información. Y esto, que en un primer momento se planteaba básicamente a inversores institucionales y a empresas de considerable dimensión, se va generalizando progresivamente a mayor número de unidades empresariales. Igualmente, el Estado ha sido un elemento activo en este proceso con el aumento conocido de emisiones de deuda. Ello no sólo ha reducido el negocio bancario directo, sino que ha obligado a que los productos que ofrece el sistema financiero sean más competitivos. Creo, pues, que, tanto por la vasta extensión del proceso como por su previsible agudización en el futuro, la desintermediación ha sido un factor crítico en la evolución de los márgenes.

El proceso de desintermediación ha venido acompañado de, y hasta cierto punto ha propiciado, la exploración y entrada a nuevas áreas de negocios. Las fronteras del negocio bancario se hacen cada vez más ténues, tanto por la actuación de cajas y bancos en mercados nuevos como por la aproximación de operadores no financieros al mercado de depósitos y créditos. Nuevos operadores que además tratan de incorporar los conocimientos y experiencias conseguidos en sus respectivos sectores, buscando una rentabilización de las posibles sinergias surgidas, así como de la generación de factores de diferenciación. Esto significa que las entidades financieras deberán incorporar planteamientos, si cabe, más globales como respuesta a este reto de universalización de su negocio.

En cuanto al grado de concentración, resulta evidente que el nivel que representa el sector bancario comunitario es superior al sector español, lo que es un factor que tiene cierta incidencia en la consecución de márgenes en cada país. A mi juicio, en España se acentuará el proceso de concentración, aunque sea cada vez más complicado ejecutar un buen movimiento debido a la creciente hostilidad del entorno. No hay duda, sin embargo, de que si el proceso de fusión se gestiona eficientemente, las ventajas han de superar los inconvenientes; en

la propia experiencia española, hemos asistido a éxitos rutilantes, en especial en aquellas entidades que supieron adelantarse al proceso masivo de los últimos años, frente a importantes fracasos, causados normalmente por problemas de gestión.

4 Las divergencias existentes entre las entidades financieras españolas y sus competidores comunitarios tienen su origen en una diferente estructura y un comportamiento del mercado también diferente. En unos casos, ello ha traído ventajas —por ejemplo, márgenes más holgados o una mejor solvencia— y en otros, inconvenientes —como unos mayores gastos de explotación—, lo cual es un tema clave no sólo por la apertura del mercado, sino por la incidencia sobre la competencia nacional. Con la incorporación de España a la Comunidad, la estructura de nuestro sistema financiero habrá de converger y, con ella, también las principales variables de gestión.

Por tanto, el proceso será paulatino. Las entidades españolas han acometido un profundo proceso de transformación que no puede dar sus frutos de una forma inmediata, en especial si consideramos la rigidez de la legislación laboral española. Las fusiones generarán sus economías en el medio plazo, y así lo harán también las inversiones en tecnología. Es importante, no obstante, que se acelere el proceso, ya que el diferencial con los países comunitarios es aún sustancial. Por otro lado, dentro del mercado nacional, es importante reseñar que existen casos en que se han producido éxitos muy destacables en ciertas entidades que han aplicado una política de contención a todas las esferas de gestión de la organización, lo que demuestra que, en efecto, la contención es posible, pero cuando se adopta con carácter estratégico y global.

Si, finalmente, observamos con algún detalle las *ratios* de servicio de la banca española, vemos que nuestro sector ocupa la penúltima posición atendiendo a «habitantes por oficina», pero que estaríamos a nivel comunitario en «habitantes por empleado». Es por ello por lo que, aun sin negar el espacio para reducción de empleados, la mayor transformación habrá de ser en el mapa de sucursales. Y no quiero decir únicamente en el cierre de una determinada proporción, sino en su especialización por segmentos y en la tecnología aplicada a la red. Con las tendencias actuales de desintermediación, automatización doméstica y concentración demográfica en España, el papel de las oficinas perderá relevancia, mientras que el rol a jugar por el empleado bancario se renovará hacia tareas de asesoramiento y venta activa.

5 El incipiente estadio de desarrollo en el que se encuentra implantada esta estructura organizativa dentro del sistema financiero español, junto a la disparidad de iniciativas que pueden ser apadrinadas bajo este concepto, impide efectuar un análisis global de los resultados obtenidos por las diferentes instituciones financieras que han optado, implícita o explícitamente, por su instauración.

De todos modos, la aproximación a esta estructura, en su estado más puro, no tiene que ser enfo-

“La profunda transformación que ha realizado el sistema bancario aún no se ha dejado sentir”

“La reducción de los costes de transformación se ha convertido en el gran reto del sistema financiero español”

cada como la única solución a todas las posibles rigideces e incertidumbres que se vislumbran en la banca universal frente a la incorporación de nuevas entidades especializadas o, en definitiva, frente al nuevo marco comunitario. La aproximación deberá ser efectuada, una vez tomada en consideración una valoración en términos de coste y valor añadido, en aquellas áreas en las que la especialización sea un factor necesario para alcanzar el éxito y la entidad pueda disfrutar de las correspondientes ventajas competitivas.

6 En un afán de adaptarse a las exigencias competitivas inherentes a la creación de un espacio financiero europeo, el sistema financiero español ha experimentado profundas transformaciones, impulsadas por los procesos de liberalización y desregulación acometidos en los últimos años. Este esfuerzo corrector ha propiciado significativos avances en terrenos como el redimensionamiento de entidades, los niveles de solvencia, el desarrollo y potenciación de nuevos mercados, etc., que han contribuido a que afrontemos este nuevo marco competitivo con unas *ratios* de solvencia y rentabilidad envidiables para nuestros homólogos europeos.

Peores resultados se han obtenido en la lucha para estrechar la brecha existente entre los costes de transformación que presentan los nuevos competidores y los soportados por las entidades españolas; tal como he comentado anteriormente, estos costes se encuentran asociados a la reducida dimensión de ciertas unidades y a un denso sistema de distribución, y su corrección se convierte en uno de los grandes retos del sistema financiero español. Unido a este condicionante de tipo estructural, la celeridad y asimetría con la que se han desarrollado los procesos anteriormente señalados han derivado en una serie de agravios comparativos que limitan nuestra competitividad frente a las entidades extranjeras —coeficientes, fiscalidad del ahorro y tratamiento de la banca pública—, en cuya desaparición se debe continuar avanzando, al igual que en la búsqueda de una mayor convergencia de nuestra economía.

Las exigencias que emanan del nuevo escenario competitivo, unidas a la turbulencia, la incertidumbre y la desaceleración que presiden el actual entorno económico, requerirán de las entidades, entre otras actuaciones, una mejora en la gestión de la calidad del activo, la eliminación de subsidios en la facturación de los distintos servicios prestados, un severo control de los gastos de explotación y mayores esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio; todo ello acompañado de actitudes y estructuras con elevados niveles de flexibilidad y agilidad en la adaptación a un medio cada vez más cambiante. Igualmente, el mercado único exigirá nuevos planteamientos en ciertas actividades, como será el sistema de pagos paneuropeo, en el que nuestras entidades deben integrarse, o una nueva gestión de las transacciones cambiarias.

7 La confluencia de una coyuntura económica adversa, en la que persistirán síntomas de recesión, con un incremento de los niveles de com-

petencia consustanciales a la incorporación de nuevos competidores al mercado bancario español, contribuye a que el próximo ejercicio continúe presidido por el crecimiento en los índices de morosidad y el estrechamiento de los márgenes de intermediación. De este modo, se dibujan sombrías perspectivas sobre nuestro sistema financiero, en el que se acentuarán las diferencias existentes entre las entidades, en función de su capacidad para, de acuerdo con perfiles competitivos diferenciales, superar los requerimientos que plantea el nuevo escenario. Por lo tanto, es previsible el surgimiento de problemas en algunas entidades —aseguradoras, bancos, sociedades de valores, cajas, etc.—, lo que favorecerá que se potencie la racionalización en la gestión y, probablemente, una reactivación de los procesos de concentración financiera.

Al margen de las particulares opciones estratégicas que adopten las distintas entidades, y con carácter genérico, podemos afirmar que se avanzará hacia una concepción amplia del negocio bancario, en un afán de buscar tanto la máxima rentabilización de los recursos disponibles como la compensación de una previsible pérdida del negocio típicamente bancario. Se concebirán, por tanto, nuevas líneas de actividad, con lo que, paulatinamente, se superará el ámbito estrictamente financiero, en un proceso de progresiva permeabilización de las fronteras existentes entre los distintos mercados. Este enfoque de la actividad bancaria deberá ir acompañado por un acondicionamiento de las formas organizativas y de los canales de distribución a los requerimientos específicos de cada área de negocio; necesidad que no sólo se hace patente en los nuevos mercados, sino que también es extensiva a las áreas tradicionales de actividad ante las mutaciones que se han venido produciendo en los requerimientos de los distintos segmentos, de los que el servicio a empresas es un claro exponente.

Por último, preveo una desviación de la rivalidad nacional hacia el negocio minorista. En una Europa unida, sin cortapisas de corte cambiario, las decisiones de inversión y financiación se tomarán de acuerdo a criterios de rentabilidad y riesgo de negocio y sectorial, donde, por tanto, el domicilio del prestador del servicio financiero dejará de ser una variable discriminante. Si a ello se une la tendencia de las grandes empresas hacia la centralización de la gestión financiera por causa de los costes, tendremos que la ventaja competitiva en este segmento será la posición en los grandes centros financieros de Europa, algo de lo que la banca española no disfruta. Añadamos a este fenómeno el irreversible avance del proceso de desintermediación que habíamos discutido anteriormente, que reforzará la importancia de los mercados de capitales en detrimento de la financiación bancaria. Este conjunto de factores nos debe llevar a la conclusión de que la banca española no se encuentra en una posición ventajosa para competir en el negocio al por mayor, por lo que su atención al negocio minorista se hará más intensa y, con ello, tal como apuntaba, también se incrementará el nivel de rivalidad en este sector.

«Sólo un "servicio integral" podrá neutralizar el impacto de la competencia»



José María Simó Nogués
Copresidente de Bancaja

José María Simó, que desde muy joven se ha destacado por su labor profesional en el mundo empresarial, considera que las entidades financieras tienen que seguir trabajando en su especialización y en incrementar la calidad del servicio que ofrecen. Para ello, es imprescindible ahondar en la especialización y el reciclaje de los trabajadores. El copresidente de Bancaja opina que el sistema español ha «aprobado» el examen de la crisis, pero que han cambiado las reglas de juego y tendrá que acostumbrarse a trabajar en un entorno cambiante, donde el incremento de la morosidad, que aún está por dejarse sentir, será un escollo difícil. Por ello, cree que la selección entre «buenos» y «malos» sigue pendiente.

1 El ejercicio de 1992 ha sido, sin duda, difícil. La situación económica general ha afectado significativamente al sector en sus expectativas tanto de crecimiento como de rentabilidad. A la propia evolución de la morosidad se han añadido todos los problemas relacionados con las graves tensiones habidas en el Sistema Monetario Europeo, afectando fundamentalmente a la evolución de la cartera de deuda pública y a la propia valoración de la peseta, con un impacto realmente importante en las operaciones de comercio exterior.

2 Las entidades financieras se verán afectadas fundamentalmente en su cuenta de resultados como consecuencia de las mayores dotaciones a los fondos de insolvencias que será necesario realizar. Es importante indicar que los períodos de mayores crecimientos de la morosidad se manifiestan con algún retraso a aquellos en los que el PIB no ha evolucionado positivamente. Por tanto, si consideramos la evolución del PIB durante 1992, así como la esperada para el próximo ejercicio, la conclusión es clara: la morosidad crecerá de forma importante y, por tanto, crecerán las dotaciones a realizar en las cuentas de resultados para lograr una adecuada cobertura.

3 La desintermediación financiera es un proceso que seguirá aumentando. Su nivel es inferior al existente en el resto de Europa. No obstante, tanto la evolución de la desintermediación como el grado de concentración y la universalización del negocio bancario redundarán en el aumento de la competencia, que se materializará en un intento por la especialización para el desarrollo de un buen nivel de servicio a la clientela, a través de lo que podríamos llamar un «servicio integral o completo». Sólo de esta forma podrá neutralizarse el impacto de estos factores en la reducción de los márgenes de la cuenta de resultados.

4 Ciertamente, los gastos de explotación respecto al volumen de negocio son superiores a los del resto de los países de la Comunidad Europea. Esto es consecuencia del modelo histórico de crecimiento que ha seguido el sistema bancario español. El gran reto de las entidades bancarias es ajustar este hecho. Una posibilidad puede ser la reconversión de personal y de redes de sucursales, pero entendiéndola no sólo como reducción, sino más bien como especialización. Debemos mejorar los procesos administrativos y operativos para incrementar el tiempo dedicado a propio negocio, de forma que se pueda aumentar el volumen de éste, y así ajustar las cifras de gastos de explotación.

5 No existe una fórmula única para resolver las necesidades de cambios organizativos. Estos deben realizarse de forma que se responda a las propias necesidades que imponga el mercado en función de las estrategias adoptadas por cada entidad. Lo realmente importante es tener una estructura capaz de adaptarse continuamente a las necesidades de nuestros clientes.

"1993 será un año de consolidación de posiciones, en el que será muy importante la selección de la inversión"

6 Sin ninguna duda. El sistema bancario español es, tal vez, uno de los que han sabido superar con mayor fortuna esta situación de crisis. No obstante, hay que indicar que el proceso de apertura que implica la unión económica y monetaria obligará a las entidades bancarias a incrementar el grado de especialización y prestación de servicios. A partir de ahora, las entidades deberán convivir en un entorno más inestable, y el mayor o menor acierto en la estrategia adoptada y en la calidad alcanzada en la gestión serán factores determinantes para su buena posición. La diferencia entre «buenos» y «malos» tenderá a ensancharse con el paso del tiempo.

7 El ejercicio de 1993 se presenta con iguales características a las del segundo semestre de 1992; es decir, en un entorno de «crisis» afectado por la fuerte paralización de la economía. Para las entidades bancarias, se presenta como un ejercicio de consolidación de posiciones en el que será muy importante la buena selección de la inversión, primando más la búsqueda de la calidad de ésta.

Por otra parte, en los ejercicios futuros, seguirá produciéndose el hecho indicado anteriormente: el aumento de la especialización y de la calidad de servicio, produciéndose un importante aumento de las operaciones de desintermediación. Las entidades bancarias deberán ser capaces de poder ofrecer a los clientes aquellos servicios o productos que necesiten.

"La reducción de los gastos de explotación tardará todavía algún tiempo en producirse"



Jaime Terceiro Lomba
Presidente de la Caja de Madrid

El Presidente de CajaMadrid tiene muy claro el futuro de las cajas, y sobre todo el de su entidad, que continúa siendo una de las más solventes, como lo demuestra la calificación crediticia otorgada por las agencias más prestigiosas del mundo, que la igualan a la del Reino de España. Jaime Terceiro ha demostrado ser uno de los mejores gestores, y no sólo entre los de cajas, sino en el conjunto del sistema financiero. CajaMadrid aparece hoy como una empresa rentable, segura, moderna y, probablemente, la que mayor liquidez tiene. Estas condiciones, junto con su fuerte desarrollo tecnológico, la han convertido en una entidad modelo en su ámbito. Terceiro es catedrático numerario de Econometría de la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido Vicerrector encargado de los asuntos económicos de ésta y Director de planificación e inversiones del Banco Hipotecario.

1 Aunque pueda parecerle una afirmación sorprendente, creo que en 1992 no se han registrado grandes cambios, pues los problemas de la economía española continúan siendo los mismos de años anteriores. Eso sí, agravados por el reducido crecimiento de la actividad económica.

Cabe destacar la inyección de realismo que ha supuesto la inestabilidad de los mercados de divisas internacionales, ya que nos ha servido para tomar conciencia de las dificultades que tendremos que superar para cumplir las condiciones de convergencia que contempla el Tratado de Maastricht.

En cuanto a nuestro sector financiero, el reducido crecimiento económico, la inestabilidad financiera y el crecimiento de la morosidad han dado lugar a un descenso en los beneficios de bancos y cajas de ahorros, lo que resulta preocupante para algunas entidades con problemas de insuficiencia de recursos propios.

En el caso de la Caja de Madrid, los resultados han estado en línea con los de años anteriores si consideramos las dificultades de este ejercicio. La entidad continúa siendo una de las más solventes, como lo demuestra la calificación crediticia otorgada y confirmada por las agencias más prestigiosas del mundo, que es igual a la del Reino de España.

2 La incidencia de la morosidad en cada entidad financiera depende de diversas variables. Entre éstas destacan, en primer lugar, el volumen total de inversión crediticia y la calidad de ésta y, en segundo lugar, los segmentos de clientela en los que esté especializada la entidad, así como su grado de diversificación de riesgos. Por tanto, la incidencia en los bancos y cajas va a ser diversa, aunque todos deberán tomar medidas para limitar el crecimiento de la morosidad y provisionar adecuadamente aquellas situaciones de riesgo que lo requieran.

La lucha contra la morosidad hará que muchas entidades adopten medidas de carácter organizativo y de recursos humanos. Entre las primeras, puede ser necesario crear unidades específicas de gestión de riesgo irregular, dado que ésta puede considerarse un área donde la especialización y la centralización de la gestión pueden ser factores clave para controlar la mora. Junto a esta estrategia, la formación del personal sigue siendo la principal arma para incrementar la calidad de las inversiones y, así, reducir el riesgo de impago.

Con respecto al efecto de este fenómeno sobre las cuentas de resultados, le diré que el aumento de la morosidad obliga a las entidades financieras a incrementar sus dotaciones, lo que supone destinar un amplio volumen de recursos a la cobertura de riesgos de insolvencia. Este efecto negativo se ve ampliado por las dotaciones necesarias para cubrir las minusvalías en la cartera de títulos de deuda del Estado, resultado del crecimiento de tipos de interés que tuvo lugar durante el segundo trimestre de 1992.

3 En mi opinión, este fenómeno se debe a la configuración tradicional de los ingresos de la banca en España. Hasta hace relativamente poco,

“La línea básica para el desarrollo del negocio bancario en los próximos años será la especialización”

los beneficios financieros de la actividad tenían un peso dominante en la cuenta de resultados, mientras que la actividad de servicios era claramente deficitaria en términos económicos. Dicho de otra manera, los servicios bancarios eran aparentemente gratuitos, ya que su coste se cubría mediante el margen financiero. Esto daba lugar a una estructura de precios bancarios poco transparente.

Actualmente, el cliente es más sensible a la remuneración de su ahorro y a la presión fiscal a que sus rendimientos están sometidos, lo que ha dado lugar a una mayor competencia bancaria en productos de alta remuneración y desintermediados. La reducción en el margen financiero deberá verse compensada, lógicamente, por un aumento en las comisiones por servicios prestados, como ya está pasando en la actualidad.

En líneas generales, creo que este proceso es positivo. Introduce un considerable grado de transparencia en las operaciones bancarias, porque los servicios tenderán a remunerarse en función de su coste y el ahorro recibirá una compensación adecuada, en la línea que marque el mercado. Sin embargo, esta nueva estrategia competitiva debe ejecutarse con prudencia para no dañar la solvencia de las entidades.

4 Para valorar adecuadamente la inflexibilidad a la baja de los gastos de explotación, hay que tener en cuenta algunos factores que han condicionado la evolución de esta partida en las distintas entidades financieras durante los últimos años.

Por ejemplo, para algunas cajas de ahorros ha sido importante la libertad de apertura de oficinas en todo el país a partir de 1988, lo que ha dado lugar a planes de expansión de algunas entidades fuera de su área tradicional. También cabe destacar fenómenos como los procesos de innovación tecnológica y de mecanización, y la reorganización de diversas entidades, debida a un proceso previo de fusión o, simplemente, para adaptarse a un entorno más competitivo.

Con esto quiero decir que el exceso o no de capacidad depende de las circunstancias particulares y de las estrategias de futuro que haya diseñado cada entidad. Por ello, creo que la reducción en los gastos de explotación tardará todavía algún tiempo en producirse.

5 Creo que no ha transcurrido suficiente tiempo como para valorar con rigor este tipo de organización, pues aún no se ha desarrollado en su dimensión más amplia. Esto lo demuestra el hecho de que alrededor del 75 por 100 de la actividad y los resultados de los grupos federados están aportados por las instituciones bancarias que los han creado. Por otra parte, queda mucho camino por recorrer en esta línea, ya que las entidades que la han adoptado probablemente necesitan progresar en sus sistemas informáticos y de control de resultados y de riesgos, con el objeto de desarrollar el tipo de gestión que se han propuesto.

6 Como ya he dicho antes, las instituciones financieras españolas han realizado un esfuerzo considerable para afrontar el mercado único en una posición competitiva adecuada. Pero este proceso no termina con la entrada en vigor del Acta Unica, pues los cambios en el sistema financiero se producen a una gran velocidad, lo que obliga a las entidades a un continuo esfuerzo de adaptación.

Creo que, en esta nueva etapa, los convenios de colaboración con bancos del resto de la Comunidad serán habituales, y la competencia se centrará en banca corporativa, dado que las redes comerciales existentes en los diferentes países suponen barreras de entrada importantes para la competencia en el mercado minorista.

7 Es difícil saber cómo será el ejercicio de 1993 desde el punto de vista financiero. No obstante, no parece excesivamente disparatado pensar que en él se plantearán temas de amplio alcance, como un debate sobre la continuidad en el crecimiento de la morosidad crediticia y el estrechamiento del margen financiero de bancos y cajas.

Al mismo tiempo, será interesante seguir algunos temas, como la consolidación de las fusiones bancarias realizadas en los últimos años, el desarrollo del proceso de concentración en el sector de cajas de ahorros y la solución a la crisis del Sistema Monetario Europeo.

En cualquier caso, creo que la línea básica para el desarrollo del negocio bancario en los próximos años será la especialización. Así, es posible que aparezcan nuevas entidades, apoyadas por la competencia procedente del exterior, para explotar las oportunidades de negocio que surgen en el marco de una demanda cada vez más exigente.

“La inestabilidad del SME nos ha servido para tomar conciencia de las dificultades que aún tendremos que superar para cumplir las condiciones de Maastricht”

"Por primera vez desde la crisis de los ochenta, la morosidad en las cajas supera la barrera de los dos billones"



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

Juan Luis Uranga Santesteban advierte del peligroso incremento de la morosidad, que, por primera vez desde la crisis de los ochenta, ha superado el 6 por 100 de la inversión crediticia y la barrera de los dos billones de pesetas. La situación es aún más delicada, afirma, si consideramos que la inercia de la morosidad no responde de forma inmediata a la recuperación, por lo que en 1993 habrá que hacer un nuevo esfuerzo en las dotaciones para insolvencias. El Director Gerente de la Caja de Ahorros de Navarra, que está a punto de cumplir sus «bodas de plata» como directivo de la entidad, se ha distinguido por ser un firme partidario de que las cajas mantengan su identidad de proximidad a las familias y las PYME con un fuerte arraigo regional. Por ello, cree que el verdadero reto es ofrecerles con calidad toda la gama de productos y servicios que ha desarrollado el mercado financiero. Uranga, vasco de 57 años, es Licenciado en Derecho y consejero de la Federación Vasconavarra de Cajas de Ahorros, de Plantas de Navarra, de Caser y de Seguros Navarra.

1 En líneas generales, el ejercicio de 1992 se ha caracterizado por una ralentización del crecimiento económico, incremento del desempleo, buen comportamiento de la inflación y turbulencias económicas en el Sistema Monetario Europeo, que condujeron a dos devaluaciones consecutivas de la peseta.

En las entidades financieras, en particular, se ha experimentado un fuerte crecimiento de los fondos de inversión colectiva, aunque ligeramente atenuado en el segundo semestre del año, y un frenazo de las supercuentas (hechos que están modificando las estructuras del balance de forma notoria), aumento de la morosidad y un mayor esfuerzo para dotar los fondos de cobertura de la cartera de valores: en renta variable, por caída de cotizaciones, y en renta fija, por la subida de tipos de interés ocasionada por la inestabilidad cambiaria. Como factor positivo, resaltar la reducción del coeficiente de caja en un punto y medio al finalizar el ejercicio, y la definitiva desaparición del coeficiente de inversión obligatoria.

La crisis inmobiliaria, el incremento de la morosidad y la caída de las cotizaciones van a afectar a los resultados del año, que probablemente descenderán en términos relativos.

2 La morosidad creciente del sector privado con las entidades financieras ha conducido a que, por primera vez desde la crisis de principios de los ochenta, se supere el 6 por 100 de la inversión crediticia y los 2 billones de pesetas.

El comportamiento de cajas y bancos ha sido desigual; así, los bancos han aumentado la morosidad en porcentajes superiores a los de las cajas, mientras que el incremento de la inversión crediticia ha sido superior en las cajas que en la banca.

Es probable que durante 1993 el crecimiento de la morosidad del sistema bancario sea similar al de 1992, ya que no se espera una recuperación rápida de la economía.

Si persiste la desaceleración de la inflación, para el segundo semestre de 1993 se está anunciando un relajamiento de la política monetaria que se traduciría en un descenso de los tipos de interés. Se podría entrar en una fase de leve recuperación económica que permitiría vislumbrar un futuro más esperanzador y, aunque en el próximo año no se obtendrían resultados espectaculares, debido a que la inercia de la morosidad no responde de forma inmediata a los cambios, es de esperar que, en su conjunto, el comportamiento de las dotaciones para insolvencias durante 1993 no será peor que el de 1992 y, por tanto, el esfuerzo será similar.

3 La influencia en la reducción de márgenes de fenómenos como la desintermediación y la universalización del negocio bancario parece evidente.

La desintermediación financiera —entendida como el proceso por el que los flujos de fondos se desvían de los mercados intermediados, para desarrollarse en otros que permiten la relación directa

“La simplificación de las transacciones en la unión monetaria nos hará perder la fuente de ingresos derivada de la actual diversidad de monedas”

entre prestamistas y prestatarios— es un fenómeno que, si bien en algún grado se ha dado siempre, en los últimos años ha aumentado fuertemente, tanto en volumen como en frecuencia. El origen de este aumento está en los déficit públicos y en la necesidad de su financiación en competencia con las entidades de depósito, así como en la apelación directa al público de las grandes empresas públicas y privadas buscando un abaratamiento de su coste.

Como movimientos desintermediadores importantes en nuestro país pueden señalarse: el mercado de deuda pública en anotaciones en cuenta, los fondos de inversión y los fondos de pensiones.

Las entidades financieras han respondido desarrollando un modelo de «banca universal» que opera en muchos sectores (seguros, Bolsa, *leasing*, etc.) adoptando una estrategia de supermercado financiero. Ello ha sido posible por la fuerte desregulación que las autoridades han propiciado en nuestro sistema financiero.

Todo ello supone un fuerte incremento de la competencia, que se ejercita además entre las diversas entidades con unos productos de rápido crecimiento en volumen, y cuyos márgenes son, de salida, muy inferiores a los de los productos tradicionales.

La concentración bancaria intenta, tal vez, ser la respuesta al lógico descenso del margen financiero, tratando de defenderse de éste mediante una reducción relativa, a través de las fusiones, de los gastos de explotación.

4 Como se ha indicado, el nuevo entorno de las entidades de depósito es cada vez más competitivo, y lo va a ser cada vez más en el futuro.

Los diversos estudios de sectores que atravesaron en su día parecidas situaciones parecen demostrar que, en efecto, ese aumento de la competencia acaba por originar un exceso de capacidad.

El indicio más claro de este exceso tal vez no está en la rigidez a la baja de los gastos de explotación de las entidades de depósito, por otro lado muy claramente visible en los últimos tres años, en los que, medidos sobre activo medio pasan de suponer un 2,85 por 100 a un 2,79 por 100. Hay que advertir que, en esos mismos tres años, el número de empleados del conjunto de bancos y cajas aumenta en un 7,6 por 100, y el número de oficinas lo hace en un 8,5 por 100, todo ello coexistiendo con un proceso de fusiones que, a escala de sistema, debería jugar en contra de un aumento de capacidad.

El indicio quizá más claro del exceso de capacidad español está en la comparación con los países de la CE de diversas *ratios*, como habitantes por oficina o activo por empleado. Las recetas que dan los expertos frente a ese exceso de capacidad varían desde los que abogan claramente por las fusiones hasta los que defienden la colaboración entre entidades similares buscando economías de escala en funciones o servicios difíciles de abordar individualmente. Si bien cada entidad debe hacer una reflexión sobre el mercado en que quiere trabajar y un planteamiento estratégico de los medios necesarios

para ello, parece lógico pensar que la búsqueda irrenunciable de la rentabilidad en todas las líneas de producto irá conduciendo a las entidades hacia el tamaño compatible con dicha rentabilidad.

5 Habría que diferenciar dos tipos de procesos de banca federada: por un lado, los que se derivan de la integración de entidades distintas en una unidad más amplia, sea por procesos de fusión o por haber surgido como consecuencia de restricciones legales del pasado que ya en este momento no tienen sentido. En estos casos, nos encontramos ante situaciones de hecho en las que se ha optado por asumir el perfil diferencial de cada entidad, en lugar de una homogeneización o reorganización inmediata en función del mercado que pudiera resultar traumática. Es claro, además, que todavía los clientes lo son de cada entidad y no asumen la complementariedad del grupo.

Caso distinto lo constituyen aquellas entidades que han optado específicamente por este modelo, con la creación de unidades especializadas o la compra de segundas marcas. Aquí nos encontramos con el problema del tamaño mínimo para ser operativos y los canales de distribución, con las alternativas distintas de *boutique* o supermercado financiero. Cada entidad deberá analizar su clientela y preferencias, y comprobar si esas unidades especializadas deberán también distribuir directamente, y en qué escala.

Es muy difícil expresar una opinión sobre estas experiencias, sobre todo por la falta de independencia de los canales de distribución, que puede hacer que los resultados de las unidades menores no sean representativos de su contribución al grupo global.

6 El incremento de la competencia que se ha producido con carácter previo a la entrada en vigor del Acta Unica ha hecho que las entidades sean más flexibles y eficaces, asumiendo, de hecho, unos niveles de competencia en el mercado al por mayor similares a los que podría generar la implantación de la libertad de movimientos entre los países de la Comunidad Europea.

Las barreras de entrada, en lo que se refiere a la implantación territorial en la banca al por menor, siguen ahí, y la adaptación a las demandas del consumidor español son lo suficientemente buenas como para que no deban producirse excesivos temores por este lado. Caso distinto puede ser la compra de entidades, en cuyo caso no estaríamos hablando de problemas de eficiencia o de capitalización.

De cara a la unión monetaria, es claro que la simplificación de las transacciones obligará a cambios organizacionales importantes, y se perderá la fuente de ingresos derivada de la actual diversidad de monedas y de la estanqueidad nacional de los tipos de interés, aunque seguirá la derivada de los diferentes comportamientos de la clientela. Este proceso, en cualquier caso, será largo y, entre tanto, tendrán mucho mayor peso los cambios derivados de la desregulación y globalización financiera ya comentados.

“El aumento de la competencia ha hecho que las entidades sean más flexibles y eficaces, pero acaba por generar un exceso de capacidad”

**“Ante la
homogeneización
en la oferta de
productos
bancarios, la
calidad en la
oferta y los
servicios será un
factor estratégico
y diferenciador”**

7 Ante el ejercicio de 1993, son varios los factores que afectan a las instituciones del sistema financiero, pero resaltaré fundamentalmente dos: de una parte, la situación de estancamiento económico en que estamos inmersos, que previsiblemente se mantendrá durante 1993; y de otra, el establecimiento del mercado único europeo a partir del pasado 1 de enero.

Respecto al primero de los factores indicados, su manifestación más inmediata en las entidades financieras seguirá siendo el incremento de la morosidad, que afectará a las cuentas de resultados y obligará a realizar un estudio más riguroso del riesgo.

El análisis de las repercusiones del mercado único europeo requeriría un estudio pormenorizado, pero, a modo de pincelada, conviene señalar que la internacionalización del sistema financiero es un proceso que ya se estaba produciendo y, en consecuencia, la fecha del 1 de enero no va a suponer un cambio radical con repercusiones importantes a corto plazo. En el medio y largo plazo, su incidencia será diferente dependiendo de la posición de cada entidad en cuanto a tipo de negocio, implantación geográfica, tamaño, solvencia, red de oficinas, etcétera.

En cuanto a las líneas de negocio bancario, yo creo que la estrategia de los próximos años va a centrarse primordialmente en los aspectos cualitativos.

En los últimos años, hemos asistido a cambios rápidos que han afectado a la oferta de productos y servicios financieros, con la comercialización masiva de supercuentas, fondos de inversión, fondos de pensiones y seguros, etc. En el futuro, desde mi punto de vista, no es previsible la aparición de nuevos productos con una capacidad de desarrollo comparable a la de los indicados, y las entidades centrarán su actuación en la forma de ofertarlos, haciendo hincapié en aspectos como la calidad de servicio, la formación de sus empleados y la segmentación de mercado, puesto que, ante un escenario con una oferta de productos y servicios muy similar, los aspectos señalados se convierten en factores estratégicos y diferenciadores.

“La creciente concentración que se está produciendo en el sistema financiero español no ha disminuido la competencia”



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

Josep Vilarasau, Director de la primera caja del país y la segunda de Europa por beneficios y recursos, considera que la desintermediación, el grado de concentración y la universalización del negocio bancario están teniendo una incidencia relevante en el mercado español y están repercutiendo en un mayor grado de eficiencia de las entidades. El, que ha protagonizado la mayor fusión entre cajas hasta el momento, afirma que el grado de concentración no ha hecho disminuir la competencia, pero sí ha permitido afrontar con más garantías la reducción de los costes operativos, que es el gran reto. En su opinión, la principal característica del sistema financiero español es la amplia base de clientes con que cuentan las entidades, pero advierte: «no está siendo aprovechada, e incluso está siendo susceptible de ser captada por los llamados agentes especializados del sistema financiero».

1 El año 1992 ha sido económicamente complejo, con un perfil configurado por la desaceleración económica. Esta situación llevó a la Administración a aplicar un plan de medidas de ajuste cuyos resultados deberán hacerse notar a lo largo de este año.

La tormenta cambiaria que se desató en septiembre, la devaluación de la peseta, las imponentes alzas de los tipos de interés, son algunos de los hitos que habrá que recordar de 1992, un año en el que, precisamente, el país vivía en un marco de cierta euforia general por la proyección de los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla.

2 En mi opinión, es preciso distinguir entre los diferentes negocios bancarios para aventurar un pronóstico sobre la evolución previsible de la morosidad.

Es posible, en primer lugar, que la recesión inmobiliaria haya tocado fondo en buena parte de los mercados y segmentos, y que la devaluación de la peseta tenga un impacto positivo sobre el turismo. La financiación de la primera vivienda, por otra parte, está relativamente protegida de los efectos de la recesión. Sin embargo, habrá que seguir dotando los fondos de provisión para insolvencias a un ritmo todavía elevado.

Las empresas y particulares, sin embargo, pueden tardar más en percibir los efectos del cambio de coyuntura, si es que éste se concreta en 1993, por lo que el impacto de las provisiones para insolvencias en esta parcela del negocio puede continuar siendo importante.

3 Estos tres fenómenos tienen una incidencia relevante en el mercado financiero español, ya que, a la postre, repercuten en un mayor grado de eficiencia de las entidades.

La desintermediación, con un mayor impacto en la banca corporativa que en la de consumo, ha ejercido una presión importante sobre los márgenes de todos los productos bancarios.

El grado de creciente concentración que se está produciendo en el sistema financiero no ha disminuido la competencia, pero sí que ha permitido, sin embargo, afrontar con más garantías la reducción de los costes operativos. La universalización, por último, ha motivado un aumento de la competencia que ha sido determinante, ya que ha incorporado en el sistema financiero una mayor rivalidad en segmentos y productos que, hasta hace poco, eran exclusivos de bancos o cajas.

4 Efectivamente, uno de los retos pendientes para las entidades de crédito es reducir sus costes de transformación, teniendo en cuenta, sobre todo, que el margen ordinario puede tender a ser menor.

En cuanto al número de oficinas de nuestro sistema financiero, puede parecer excesivo, pero siempre es complicado limitar la comparación a lo simplemente numérico. Nuestro modelo se caracteriza

“La amplia base de clientes de las entidades financieras españolas no está suficientemente aprovechada”

por redes densas de oficinas de tamaño pequeño, con las que se responde a la valoración positiva que los clientes dan a la proximidad de su oficina bancaria. A través de esas redes, las entidades pueden tener un mejor conocimiento de su clientela y evaluar más eficazmente los riesgos de sus créditos.

5 El modelo de banca universal tiene ventajas evidentes, entre las que hay que incluir la del aprovechamiento de las economías de escala o la de la llamada curva de experiencia. Pero es su amplia base de clientes la característica más sobresaliente del modelo.

Creo que esta última característica no está lo suficientemente aprovechada por las entidades y es, incluso, susceptible de ser captada por lo que podríamos llamar agentes especializados del sistema financiero.

Frente a esa amenaza, algunas entidades han optado por fórmulas organizativas de «desagregación de los negocios», o banca federada.

6 Los efectos finales de estos cambios no serán plenamente visibles hasta que se llegue a una mayor normalización fiscal entre los países de la CE. Las oportunidades —y la amenaza— de la licencia única y la libre prestación de servicios se irán evidenciando con lentitud en los próximos años, ya que el negocio bancario al por menor es básicamente local en los países comunitarios.

7 Si el año 1993 acaba siendo un año de crecimiento económico escaso, las entidades seguirán recibiendo el impacto negativo de la morosidad en sus cuentas de resultados, y el incremento de su negocio podría ser escaso.

A más largo plazo, el negocio bancario desarrollará líneas de actuación que tenderán a hacerlo más eficiente, ya que la desintermediación y la universalización ejercerán una presión competitiva.

“Las fusiones han permitido afrontar con más garantía la reducción de los costes operativos”
