

## Introducción Editorial

### ENTIDADES FINANCIERAS Y COMPETITIVIDAD

Las entidades financieras españolas se encuentran inmersas, desde hace ya varios años, en un proceso evolutivo en el que son lugares comunes la universalización de sus líneas de negocio, la globalización de sus mercados de operación y la desregulación de la normativa que contempla, de manera específica y diferenciada, sus actividades. Adicionalmente, la entrada en vigor del Acta Unica en 1993 y de la Unión Europea en el presente año consolidan las perspectivas de desarrollo del espacio financiero integrado europeo, y suponen sendos y más exigentes hitos desde los que observar, con un nuevo enfoque, el grado de eficiencia alcanzado en el momento presente y su posición comparativa respecto de las restantes entidades financieras europeas, que ya son sus competidoras naturales.

**EL OBJETIVO DE  
UNA  
INVESTIGACION  
SOBRE  
COMPETITIVIDAD  
DE LAS ENTIDADES  
FINANCIERAS**

En un entorno como el descrito, las diferencias institucionales y operativas entre las entidades financieras y, en ciertos casos, entre entidades financieras y empresas no financieras, se difuminan; los métodos e indicadores convencionales del análisis económico y empresarial pierden significación, y se precisan nuevas aportaciones teóricas tanto para considerar las nuevas pautas de comportamiento de la intermediación financiera como para evaluar sus resultados. La competitividad, o capacidad de una empresa para obtener sus objetivos con un mayor grado de eficiencia que los demás concurrentes a sus mercados de operación y, por tanto, con potencialidades de mantenimiento y ampliación de su cuota de mercado, y con una estructura y niveles de costes dotados de ventajas comparativas, se convierte así en el indicador clave para evaluar la dirección y gestión de las entidades financieras, ya se refieran éstas a sus resultados pasados, a su posición de mercado presente, o a sus expectativas de negocio futuras.

El número 58 de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA pretende responder a ese reto siguiendo fielmente las líneas habituales de investigación de la Fundación FIES, de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, que no son otras que la afloración de los temas de mayor interés para la sociedad española, y la puesta en relación de los ámbitos profesional y académico de nuestra economía y nuestro sistema financiero, para reflexionar en común, con rigor y profundidad, sobre los nuevos problemas y sobre las líneas de avance que el conocimiento científico propone para resolverlos, siempre en contraste con la realidad.



Más en concreto, y en el presente caso, *Entidades financieras y competitividad* quiere poner de manifiesto la vigencia y características de ese nuevo entorno competitivo para las entidades financieras, así como los nuevos requisitos de eficiencia comparada que se precisarán en lo sucesivo para su supervivencia y crecimiento rentable, al tiempo de localizar y revisar los factores de los que depende la competitividad, y profundizar luego en sus características e implicaciones específicas sobre la posición de mercado de cada entidad financiera.

Una buena parte de los veinticinco trabajos incluidos en el número se ha gestado en investigaciones encargadas *ad hoc*, que fueron expuestas bajo la forma preliminar de ponencias en el Curso de Verano de 1993 de la Universidad del País Vasco, bajo el patrocinio de la Fundación FIES, de la CECA, y de la Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, en una fructífera forma de colaboración entre las cajas que ha permitido, desde hace ya varios años, y en diversos foros de ese carácter, el contraste de opiniones entre el mundo profesional y la Universidad, con el objetivo final del enriquecimiento mutuo y de las aportaciones tangibles y sustanciadas a la sociedad. Como resultado de esa orientación, el lector podrá encontrar en las páginas que siguen aportaciones de investigadores y de profesionales de las entidades financieras, basadas en un amplio abanico de metodologías de análisis y con un diverso grado de aplicación empírica que, a buen seguro, complementarán sus propias perspectivas del problema.

**EL CONTENIDO  
DEL N.º 58 DE  
«PAPELES»**

Los grandes apartados que componen el sumario se atienen al cumplimiento de los objetivos con los que se plantea el número y, por ello, se estructuran de forma que un primer grupo de trabajos sintetizan el nuevo marco de la competencia para las entidades financieras y los factores determinantes de su competitividad; poniendo un especial énfasis en la relevancia que tiene, a ambos efectos, el marco regulador del sistema financiero, tanto nacional como comunitario. En apartados siguientes, se van analizando los que pueden considerarse factores más significativos de dicha competitividad, tanto tangibles como intangibles, a la luz de la literatura específica aparecida hasta el momento, como pueden ser la eficiencia y la dimensión de las entidades financieras, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los sistemas de información contable internos, la estructura organizativa y las estrategias del negocio bancario, y el factor humano, para concluir con el habitual apartado de opiniones, desgranadas al hilo de un cuestionario sobre los aspectos más candentes, en el que la presencia habitual en nuestras páginas de cualificados directivos de bancos y cajas de ahorros se ve acompañada en esta ocasión por la de diversos significados analistas del sistema financiero y de socios-directores de firmas de auditoría que han publicado recientemente estudios de prospectiva sobre los mercados financieros y la actividad bancaria en el horizonte del año 2000.

**El nuevo entorno  
competitivo**

Pasando al pormenor de los trabajos que dan contenido al número sobre *Entidades financieras y competitividad*, el primer apartado del sumario pretende definir el nuevo entorno competitivo de las entidades financieras, derivado de la implantación del mercado único y de las perspectivas de la



Europa integrada, y caracterizar el «estado de la cuestión» de dichas entidades de cara al mismo; así como identificar los factores definitorios de la competitividad, su localización a partir de los datos económico-financieros de las entidades, y su dependencia, en primera instancia, del marco regulador que se aplique a la actividad financiera.

El artículo de **Xavier Vives**, «Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario», trata del problema de la desregulación y la competencia en la perspectiva europea, sobre un esquema en el que se parte del binomio competencia-competitividad para revisar los fallos asignativos y de operación del mercado y la regulación subsiguiente del mismo. Se analizan en él tanto el proceso de desregulación que se vive desde hace años en el sector bancario europeo como el cambio de las estrategias de las entidades financieras que se percibe en el caso español. Finalmente, evalúa las perspectivas del marco regulador en el ámbito europeo y, en concreto, el papel supervisor que ostentará el futuro Banco Central Europeo, previsto en el Tratado de la Unión Económica y Monetaria. De su revisión de esas tendencias regulatorias se trasluce, sobre todo, el equilibrio que se pretende entre el fomento de una mayor competencia y el mantenimiento y potenciación de una supervisión estricta, que vele por el mantenimiento de unos niveles de capitalización adecuados a la asunción de riesgos por las entidades financieras.

La colaboración de **Paolo Clarotti**, bajo el título de «Estructura marco de la supervisión bancaria en el mercado interior europeo», tiene como objetivo la caracterización del «estado de la cuestión» del marco regulador europeo, que ya constituye la referencia inexcusable para las entidades financieras ante la vigencia de la Unión Europea. En él se pasa revista a las etapas por las que ha discurrido el avance legislativo europeo en el ámbito de la legislación bancaria, así como a los objetivos genéricos que la impregnan y a las tres principales directivas en las que éstos se han plasmado hasta el presente: coordinación bancaria, fondos propios y coeficiente de solvencia. Analiza, asimismo, otras realizaciones, como las que se refieren a la supervisión en base consolidada y la regulación de los grandes riesgos; y anticipa las líneas por las que discurrirán los nuevos avances legislativos en materia de armonización de los sistemas de garantía de depósitos y de ampliación de la supervisión prudencial a todas las instituciones financieras.

Una aplicación singular de ese marco legislativo, que se concreta en la regulación del riesgo de las entidades crediticias, es la que realiza **Raimundo Poveda** con su colaboración sobre «El marco regulador de las entidades de crédito en España: la regulación del riesgo». En el trabajo se parte de las premisas que inspiran la regulación prudencial, basadas en la acotación de los riesgos asumibles por las entidades de crédito y en la cobertura de las eventuales consecuencias negativas de los mismos, por la vía del establecimiento de niveles de solvencia con los que afrontar las pérdidas potenciales; para analizar luego, de forma precisa y exhaustiva, cuestiones relevantes tales como las opciones de las que disponen los reguladores para hacer frente a su misión; las clases de riesgos, ya sean regulados o no, o ya requieran una especial vigilancia o estén sometidos a límites cuantitativos, y sus formas de cobertura, siempre en términos comparados respecto de la legislación europea.



La aportación de **José Miguel Rodríguez Fernández**, «Las entidades financieras en la década de los noventa: nuevos desafíos, otros derroteros», otea, por su parte, hacia las nuevas fronteras de la competitividad para las entidades financieras, ante la constatación de las mutaciones de todo tipo acaecidas en su ámbito de competencia durante los últimos años, que dibujan un entorno en el que se han solapado sustanciales cambios en el ámbito puramente económico, con avances tecnológicos, con reorientaciones en las políticas monetarias y en las regulaciones oficiales, y con un mayor juego de las fuerzas del mercado y un incremento de la competencia. En su desarrollo, se sintetizan las fuerzas del cambio y las modificaciones estructurales verificadas en el sistema financiero, se analizan la estructura competitiva y el posicionamiento estratégico de las entidades financieras, se evalúan las fuentes de ventajas competitivas en el negocio, y se reflexiona sobre las posibilidades de elección entre la diversidad existente de estrategias competitivas, por parte de las entidades financieras.

El trabajo de **Francisco Pérez y José Manuel Pastor**, «La productividad del sistema bancario español (1986-1992)», se aplica, por último, en este apartado a un análisis de eficiencia, partiendo de las premisas de las radicales transformaciones habidas en el sector a lo largo de esos años, que separan la incorporación de España a la CE y la entrada en vigor del mercado único, y de la necesidad de disponer de un sistema bancario eficiente. Detienen su atención en primer lugar en las peculiaridades que ofrece el *output* bancario y en sus repercusiones sobre la medida de la productividad, para tratar luego de forma pormenorizada los aspectos relativos a las medidas concretas de ésta y a la localización de los factores que subyacen en las diferencias de productividad que se verifican entre las diferentes entidades financieras, cajas de ahorros y bancos nacionales, principalmente. En cuanto a las conclusiones de este enfoque, son de destacar las que abundan en la mayor productividad comparada de las cajas, como probable fruto de su especialización en el negocio de medios de pago, y en que dicha productividad será susceptible de continuar aumentando en el futuro si se explotan economías de escala asociadas a la dimensión en planta y se administra adecuadamente el mayor efecto apalancamiento que ostentan las cajas de ahorros frente a los bancos.

#### **Dimensión y eficiencia**

El segundo bloque del sumario profundiza, desde las perspectivas teórica y aplicada, en uno de los factores tangibles de competitividad generalmente admitido y que ha sido objeto de mayor número de tratamientos en la literatura especializada, como es la dimensión. Esta variable, en efecto, ha constituido un polo de atención tradicional tanto para el análisis económico, en la búsqueda de ahorros de costes asociados con el mayor tamaño, economías de escala y de alcance principalmente, como para el análisis económico-financiero, en la pretensión de localizar posibles mejoras en los indicadores de posición de mercado, solvencia y rentabilidad de las entidades como resultado de procesos de concentración. De ambos enfoques tiene buena muestra el lector.

Dentro de este bloque, el artículo de **Juan Antonio Maroto**, que lleva por título «El proceso de concentración de bancos y cajas de ahorros en España»,



realiza una panorámica del proceso de tal carácter que ha afectado a una buena parte de nuestras entidades de depósito durante los últimos años, como una respuesta estratégica a los nuevos requisitos de dimensión crítica planteados por la competencia en el mercado único europeo. Se utilizan en él diversos indicadores del grado de concentración sectorial de bancos y cajas de ahorros, para poner de manifiesto la magnitud del proceso seguido por unas y otras entidades, y su progresiva asimilación a los estándares europeos, y se recuerdan las vías alternativas que existen para alcanzar la dimensión óptima, entre las cuales las fusiones adquieren una sustantividad propia. Entre sus conclusiones, destacan algunas claras percepciones, cuales son la profunda transformación que se ha producido en la estructura competitiva del sector, con la reducción sustancial en el número de entidades operantes y la ampliación de las cuotas de mercado de las entidades fusionadas, y el mayor esfuerzo de concentración realizado en el agregado de cajas de ahorros, frente al de bancos.

La colaboración de **Santiago Carbó**, «Recursos propios, *capital crunch* y dimensión bancaria: el caso español», se dedica al contraste de la hipótesis de que las normas reforzadas de solvencia en el sector bancario afectan a la dimensión de las entidades, pero no a través de que éstas procuren elevar sus cifras de capitales propios, sino por la vía del menor crecimiento que hacen de sus activos, que se atemperan en su evolución al cumplimiento de las normas de solvencia más estrictas; perjudicando, en última instancia, el desarrollo de la economía real, por la restricción de la inversión crediticia. Una vez realizado el pertinente contraste empírico sobre la base de los datos de bancos y cajas de ahorros españoles, el trabajo no evidencia una clara confirmación de la hipótesis del *capital crunch* en el caso español, aunque sí pone de manifiesto algunos aspectos colaterales de interés, como son que dicha hipótesis tiene menos posibilidades de verificarse cuando, como en el caso español, el nivel medio de capitalización es bueno; y que las cajas de ahorros, pese a no allegar recursos propios por la vía de la ampliación de capital, realizan mayores esfuerzos que los bancos para alcanzar los niveles requeridos de los mismos.

El trabajo de **José Luis Raymond**, «Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros», revisa el proceso de fusiones verificado a lo largo de los últimos años desde una doble perspectiva: la incidencia que hayan podido tener sobre las *ratios* usuales de rentabilidad y costes, y la posible aparición de economías de escala como resultado de las fusiones. Repasa también en forma crítica la literatura relativa a las economías de escala en las entidades financieras, y pone de manifiesto los problemas asociados con su determinación, cuales son la medida del *output* y la evaluación de los precios de los *inputs*. De todo lo cual concluye que es muy reducida la incidencia de las economías de escala en el nivel de empresa, pero que adquiere una especial relevancia en el nivel de las unidades de negocio; al tiempo que recuerda la necesidad de evaluar de manera más precisa los resultados de los procesos de fusión, una vez se disponga de una mayor perspectiva temporal para los contrastes.

Dentro de esa misma línea del análisis económico, **Joaquín Maudos** profundiza, con su artículo sobre «Cambio tecnológico, costes y economías de escala en las cajas de ahorros», en la evidencia empírica disponible



sobre el impacto del progreso tecnológico en este agregado de entidades de depósito, a lo largo del período 1988-1991, y previa la estimación de una función de costes para las mismas. Presta, asimismo, atención a las repercusiones de dicho cambio tecnológico sobre las economías de escala, a las vinculaciones que puedan existir entre la dimensión empresarial y el esfuerzo innovador, y a la incidencia específica sobre las economías de escala que tiene una innovación tecnológica ya tan consolidada en el negocio bancario como es la de los cajeros automáticos. Concluye confirmando que el progreso técnico ha supuesto, en general, una rebaja de los costes de producción para las cajas de ahorros, así como ha motivado la aparición de economías de escala en determinados subgrupos de ellas, en función de la clase, del tamaño y de la especialización del negocio; al igual que constata que la realización del esfuerzo innovador no está asociada con la dimensión de la entidad financiera, y que los cajeros automáticos se asocian con economías de escala, sobre todo en las cajas de ahorros más grandes.

El artículo de **Diego Prior** y **Vicente Salas**, «La eficiencia técnica de las cajas de ahorros españolas y sus factores determinantes», por su parte, abunda en el estudio de esa eficiencia técnica en las cajas, como cuestión de la que pueden depender posibles reducciones en sus costes unitarios y eventuales mejoras en los márgenes de beneficio y/o en la calidad de los servicios prestados. En particular, su evaluación se basa en la metodología de frontera de eficiencia no paramétrica, que no precisa de una previa definición de la función de producción y que permite separar los efectos sobre la eficiencia que se deben a condiciones operativas del negocio de aquellos otros que se derivan de la actuación de la empresa en su conjunto; así como permite apreciar el efecto que ejerce sobre la mencionada eficiencia técnica el tamaño global de cada entidad financiera. Su principal conclusión es la de que las variables mayormente explicativas de las diferencias de eficiencia observadas entre las cajas de ahorros son aquellas que se relacionan con las condiciones operativas del negocio; y, más precisamente, las definidas por el tamaño de las oficinas y el volumen de saldos de las cuentas de los clientes.

La aportación de **Iñaki Beristain** hace, por último, una «Evaluación del proceso de fusiones en las cajas de ahorros vascas», y desciende, por tanto, a una concreción empírica del proceso de concentración seguido por estas cajas desde 1990, al objeto de analizar las variaciones verificadas en ellas respecto a la media sectorial y con base en los indicadores económico-financieros más usuales. Su enfoque se inserta, además, en una consideración global de las cajas vascas mediante la cual se pretende el contraste, en clave de competitividad, del paradigma propio de la economía industrial, estructura organizativa-estrategias-resultados, en un conjunto de entidades que cuentan con el interés añadido de ajustarse en su actuación a un modelo de organización de banca federada.

#### **Tecnologías de la información y competitividad**

El tercer bloque de trabajos del sumario está dedicado a otros factores de competitividad, menos tangibles y susceptibles de cuantificación y medida, como son la información, la informática y las telecomunicaciones; que, si bien son un lugar común y un presupuesto inexcusable para la actividad



de las entidades financieras en el momento presente, no se han sustentado, hasta el momento, en tratamientos rigurosos que los interrelacionen con la posición de mercado de cada entidad y con la posible reducción de su nivel de costes de transformación. Se compone, a su vez, de tres apartados que tratan de los aspectos genéricos de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual, de los sistemas de información que posibilitan la utilización de la contabilidad analítica en el seno de las entidades financieras, y de los sistemas de información que permiten la implantación y desarrollo de un *marketing* específicamente financiero por ellas. Unidos todos ellos por el hilo conductor de presentar el «estado de la cuestión» de las aplicaciones concretas de la informática y las telecomunicaciones en la actividad financiera, recordando sus necesidades presentes en la prestación de servicios financieros de todo tipo, la amplitud de la panoplia tecnológica disponible, las múltiples aplicaciones en los diferentes ámbitos del negocio financiero, y su potencial de futuro como instrumento de competitividad.

Dentro de ese tenor, el trabajo que propone a los lectores **Juan Ramón Quintás**, trata de la «Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo», y resalta el papel de las tecnologías de la información, entendidas como un vasto campo de aplicación del tratamiento de la información, las telecomunicaciones y la automatización, en la intermediación financiera actual, a partir de la confirmación de la idea de que la innovación tecnológica constituye un recurso estratégico para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles en las entidades financieras. En su desarrollo, se analizan las principales proyecciones que tienen dichas tecnologías en la actividad de las entidades financieras, tales como la externalización de la función informática, mediante la subcontratación de servicios, y la automatización y el autoservicio en los canales de distribución de los productos y servicios financieros; presididas todas ellas por la necesaria flexibilidad de que debe dotarse la función informática ante los cambios permanentes en los mercados financieros.

Estos aspectos constituyen también el polo de atención de **Nieves Sarría**, en una colaboración denominada «Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras», que parte de la premisa de que la competitividad constituye el último eslabón de una cadena que se engarza en la productividad, y que se ve reforzada por factores de calidad y precio de los productos y servicios, y de imagen y percepción por el mercado, en los que juegan un papel decisivo las tecnologías de la información. Consecuentemente, se analizan éstas en detalle, resaltando la evolución de sus aplicaciones en la actividad financiera, y exponiendo su potencial de desarrollo futuro en las entidades financieras, supeditado siempre a la calidad del factor humano y a la coherencia con la estrategia global del negocio.

La colaboración de **Josu Velasco** trata, en ese mismo dominio de aplicación, de «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual». Para ello, destaca en primer término la importancia de la planificación estratégica del negocio en cuanto al desarrollo de la específica planificación tecnológica; profundizando luego en determinados



componentes de ésta que, sin ser tecnologías experimentales, suponen ya aportaciones relevantes a la actividad de las entidades financieras, tales como los procesos cooperativos, las «interfaces» entre usuario y sistema o la banca electrónica.

Los aspectos relativos a los sistemas de información para la gestión, se plantean por **Salvador Carmona** en su artículo «Rentabilidad e información para la gestión», a partir de la previa constatación del desfase que se ha producido tradicionalmente en nuestro sistema bancario entre rentabilidad y productividad. Destaca luego que el papel de dichos sistemas en la actividad bancaria dista mucho del preponderante que siempre se les ha otorgado en la actividad industrial, repasa las pautas distintivas entre ambas actividades que han podido justificar ese hecho, y propone, por último, las características básicas que han de tener los sistemas de información para la gestión en el negocio bancario: inmersos en el sistema global de control de la entidad financiera, y por tanto estrechamente vinculados con su estructura organizativa, y sustentados primordialmente en los modelos de costes basados en actividades (ABC).

En este mismo ámbito, pero a partir de su concreta experiencia empírica, se inscribe la colaboración de **Javier Ormaechevarría**, bajo el título de «La contabilidad de gestión en las entidades financieras». Parte, para ello, de un recordatorio de la evolución histórica de dichas entidades y de las características actuales de su actividad; pone luego el énfasis en los factores clave de la gestión del negocio financiero, e identifica, por último, los aspectos más desagregados de las unidades de gestión, desde las unidades centrales hasta los servicios, pasando por los gestores, los clientes y sus segmentos, y los productos. Todo ello configura el marco en el que ha de establecerse la evaluación de la gestión, aplicando sistemas específicos de contabilidad analítica sobre los datos proporcionados por una información que ha de ser fiable y creíble, descentralizada y jerarquizada, integrada y adaptable, participada y motivadora.

Una aplicación por excelencia de la informática, la tecnología en general, y los sistemas de información para la dirección es la que se revisa en el siguiente artículo, debido a **Miguel Santesmases**, y que ofrece un «estado de la cuestión» de «El *marketing* financiero como factor de competitividad». En él aborda la revisión de los antecedentes y principales desarrollos de lo que ha dado en llamarse *marketing* financiero, para sintetizar las condiciones de su adecuada implantación en un entorno competitivo, como reflejo de la creciente preocupación de todos los intermediarios financieros por el mercado, el cliente y la calidad de servicio. Su tesis, a ese respecto, es que las entidades financieras sólo podrán ser competitivas con estrategias a largo plazo, en las que primen las relaciones estables con los clientes mediante la mejora continuada de la calidad del servicio. Para lograrlo, las entidades financieras deberán apostar por la formación del personal, la implantación de sistemas de información y control volcados hacia la gestión comercial, y la adopción de estrategias de integración y especialización.

A ese respecto, la aportación de **Jesús García de Madariaga** plantea específicamente «Sistemas de información de *marketing* bancario» exponiendo



los requisitos de que deben estar dotados, analizando los principales modelos propuestos en la literatura especializada, y resaltando los resultados de un reciente estudio empírico sobre la vigencia y utilización efectiva de tales sistemas en las entidades financieras. En virtud de todo ello, propone, finalmente, un modelo de sistema de información de *marketing* bancario, orientado hacia la adecuación de la información externa e interna con el proceso de toma de decisiones comerciales en una entidad financiera.

Un problema que adquiere progresiva importancia en el *marketing* financiero es el de las bases de datos de clientes y, a ese respecto, la colaboración de **Juan Luis Urcola**, se aplica al estudio de «La base de datos de clientes y el *marketing* financiero como factores de competitividad», con dos partes diferenciadas que tratan los aspectos técnicos relativos a las bases de datos personales en las entidades financieras y los requisitos de su utilización eficiente en el proceso de gestión comercial. Por su parte, **Rafael Cabezas** dedica su aportación a las «Bases de datos de clientes», reflexionando sobre los aspectos de privacidad y salvaguardia de la confidencialidad que subyacen en la utilización de una variada gama de datos sobre los clientes por parte de las entidades financieras, a la luz de la legislación aplicable en España.

Dada la óptica de mercado que tiende a impregnar la gestión de las entidades financieras, la opinión de los clientes resulta determinante para analizar el éxito o fracaso de las políticas de actuación emprendidas. Por ello, el trabajo que aporta **Ildefonso Grande** trata de «Metodología para posicionar las entidades financieras», basada en técnicas estadísticas de análisis multivariable, al objeto de averiguar si existen diferencias entre los objetivos de posición de mercado pretendidos por las entidades y los efectos concretos que se logran sobre las personas físicas que son las receptoras de las señales emitidas, ya sean éstas de imagen de marca, catálogos de productos y servicios, o políticas de comunicación al mercado.

El cuarto bloque del sumario aplica el análisis paradigmático de la economía industrial, basado en las interrelaciones recíprocas entre estructura organizativa-estrategias-resultados de las empresas, a las entidades financieras, en un intento de destacar los factores intangibles de su gestión y de resaltar la coherencia entre su percepción del nuevo entorno de operación y sus actuaciones concretas para aprovechar las ventajas y subsanar las carencias competitivas. Además, y teniendo presente que el sustrato de toda organización son las personas que la integran, pasa revista a los criterios de optimización del capital humano y a su potenciación respecto de las nuevas funciones a desempeñar, por medio de la formación.

En el primer artículo de este apartado, «La banca universal: un futuro en entredicho», **Zulima Fernández** revisa las formas organizativas implantadas por las entidades financieras con una perspectiva crítica, que resalta la contingencia que debe presidir la elección de una u otra, frente a la postura que define un único tipo válido para toda organización y momento.

**Estructura  
organizativa,  
estrategias y  
resultados**



En particular, analiza la virtualidad de la forma denominada banca federada a partir del análisis de las limitaciones de las estrategias y estructuras actuales, fundamentadas en el modelo de banca universal, ante la creciente complejidad de la que hoy se dotan las entidades de depósito como resultado de la implantación de estrategias cada vez más sofisticadas y de entornos crecientemente competitivos. Entre sus conclusiones, son de destacar que las necesidades suscitadas por las nuevas formas organizativas —referidas a la segmentación precisa de la clientela, a los acuerdos cooperativos con otras entidades y a la polarización del negocio hacia aquellas actividades que muestren ventajas competitivas— pueden cubrirse con el modelo de banca federada, pero también con estructuras organizativas mixtas, menos radicales en los cambios y mejor aceptadas por los miembros de la organización.

Precisamente es un caso paradigmático de banca federada en la actualidad española el que se incluye seguidamente, bajo el título de «La relación entre estructura organizativa, estrategia y resultados en el Grupo Argenta», elaborado por **Isabel Plaza** y **Mónica Melle**. Su objetivo es, por tanto, el de contrastar empíricamente los resultados de dicho modelo mediante una consideración conjunta de sus estrategias de negocio y la forma organizativa implantada para desarrollarlas, así como el de describir el diseño y funciones de sus unidades central y de negocio.

En el siguiente trabajo de **Valentín Azofra** es en el que, propiamente, se evalúan las interrelaciones entre la «Estructura organizativa y resultados de las cajas de ahorros españolas», tomando como referencia un estudio empírico que pretende analizar las interacciones entre las diversas variables de diseño organizativo y los resultados efectivos conseguidos por estas entidades financieras. Dentro del ya mencionado paradigma estructura-estrategia-resultados que caracteriza el enfoque de economía industrial, el trabajo pretende aflorar las posibles carencias de la estructura organizativa de las cajas españolas respecto de las estrategias implantadas por ellas durante los últimos años, desde el prisma de los resultados conseguidos. A ese respecto, es de destacar que las únicas fuentes de ineficiencia observadas en el trabajo son la inadecuada estructura organizativa de algunas cajas de pequeña dimensión, y las reestructuraciones subsiguientes a determinadas fusiones.

En lo relativo al personal, por último aunque no precisamente en último lugar de importancia para las entidades financieras, **Jordi Balcells** analiza «El capital humano y la formación como factores de competitividad», con un planteamiento que enfatiza la posición estratégica que tiene la gestión de los recursos humanos en las organizaciones modernas y la necesidad de competencia profesional que deben acreditar sus empleados, para analizar luego, en particular, sus problemas, sus exigencias y su proyección de futuro en las entidades financieras, como factor dinamizador de la competitividad. Entra también de lleno en el concepto de formación como recurso impulsor del desarrollo y la optimización del capital humano, y en la definición del entorno necesario para hacer eficaz un plan de formación del personal y perfilar su puesta en práctica, de cara a la mejora efectiva del trabajo de los empleados de una entidad financiera.



Por lo que se refiere al apartado final de opiniones, que se ven precedidas y glosadas por el artículo de la periodista **Carmen Tomás** «1994: el reto de la confianza», éste consta de veinte respuestas de diversos presidentes y directores generales de cajas de ahorros y bancos, y de analistas del sistema financiero, a un cuestionario que repasa en sus diferentes preguntas los aspectos clave tratados en los bloques del sumario, al objeto de que constituyan el adecuado contrapunto de las conclusiones de los trabajos incluidos en ellos.

Y precisamente al hilo de los diversos apartados del sumario, dichas opiniones permitirán confirmar al lector la existencia de unas percepciones compartidas entre los profesionales y los estudiosos de las entidades financieras, que se polarizan en la eficiencia y la competitividad, y que reconocen el reto permanente al que se enfrentará en lo sucesivo el sector de las entidades de depósito, dada la virtualidad de un espacio financiero integrado y dotado de una gran competencia, a raíz de la entrada en vigor de la Unión Europea. Como aspectos concretos de ese estado de opinión generalizado, podemos fijarnos en los siguientes:

- La regulación financiera en Europa, y en concreto la referida a las entidades de crédito, ofrece, en el momento presente, un marco completo de disposiciones que atiende a los aspectos fundamentales del negocio bancario, ya sean de implantación, operaciones o requisitos de solvencia; que ha sido, además, prontamente adaptado a sus respectivas legislaciones nacionales por los países miembros. No obstante, el avance legislativo debe continuar, al objeto de compatibilizar el fomento de una mayor competencia en el sistema, que redunde en una mayor eficiencia global, con la salvaguardia de la solvencia, dados el carácter y magnitud de los riesgos que emergen con las nuevas condiciones de la intermediación financiera.
- El enorme esfuerzo de concentración realizado por las entidades financieras españolas durante los últimos años, las ha asimilado progresivamente a sus homónimas europeas en número de concurrentes, dimensión y estructura competitiva de mercado. Pero, a pesar de ello, las diferencias aún existen, por lo que el proceso no puede darse por zanjado; máxime teniendo en cuenta la importancia que adquiere la dimensión, ya sea para la generación de economías de escala, en el nivel de entidad y sobre todo en el de oficina operativa, ya para la implantación de la tecnología más adecuada para la producción o prestación de los servicios financieros, o ya para la adopción de la estructura organizativa más conveniente.
- Las condiciones dinámicas y restrictivas del entorno en el que se desenvuelve la actuación de las entidades financieras requiere de éstas un permanente esfuerzo de adaptación, en el que resultan determinantes los sistemas de información, como instrumentos de dirección y control. Estos sistemas son susceptibles de aplicación tanto al ámbito interno, bajo la forma de sistemas de contabilidad analítica, como a las relaciones comerciales en el más amplio sentido, como sistemas de información de *marketing*; pero en todos los casos requieren que se considere la información como un recurso vital, y que se apueste por la tecnología para su captación, manejo, elaboración y transmisión.



• La progresiva implantación de la óptica del mercado en la actuación de las entidades financieras hace ineludible que su posición competitiva se analice a la luz de iguales principios de evaluación que los aplicados tradicionalmente a las empresas no financieras, y siempre bajo la necesaria coherencia entre sus estrategias y sus estructuras organizativas. No hay, sin embargo, ni una estrategia ni una forma organizativa única para las entidades financieras, y ha de ser siempre la valoración que el mercado haga de sus resultados el criterio de validación a emplear. Las bases *sine qua non* del diseño de la estructura y de la implantación de la estrategia sí son, por el contrario, las mismas para todas las entidades, y radican en la adecuada captación, selección, formación y motivación de las personas, que siempre han sido el recurso estratégico que proporciona las mayores ventajas competitivas.

\* \* \*

En suma, y parafraseando al Informe Cecchini, que hace ya muchos años supo anticipar los cotes que se derivarían de la «no Europa», y cuya referencia puede consultar el lector en el señalizador que acompaña a este número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, podemos concluir diciendo hoy que la eficiencia y la competitividad de las entidades financieras son el presupuesto inexcusable para su propia supervivencia, pero también para que el espacio financiero integrado se consolide en Europa, y para que esto contribuya a la reactivación de las economías reales de los países de la Unión Europea; de forma que no paguemos entre todos el elevado coste de la ineficiencia europea que se derivaría de la «no culminación de la unión económica y monetaria».