

1994: EL RETO DE LA CONFIANZA

Carmen Tomás

El sistema financiero español ha pasado durante los últimos años por diferentes etapas, dentro de un continuado proceso de liberalización debido a los cambios de escenario a los que ha tenido que atender. Y es que cualquier sistema financiero tiene que canalizar eficientemente los flujos de ahorro para que todo el conjunto de la economía real pueda cumplir sus objetivos y se desarrolle de una manera igualmente eficiente. A lo largo de la historia reciente, la economía y el sistema financiero españoles han tenido que sufrir diferentes e importantes adaptaciones estructurales. Primero fue la apertura al exterior, y con ella la necesaria adecuación de la parte más importante del sistema financiero: el sector bancario. En esos momentos, nuestros bancos y cajas de ahorros pretendieron defenderse del posible desembarco de la banca extranjera mediante los conocidos movimientos de agrupación y fusión, que todavía posiblemente no han acabado. Además, en nuestro caso, suponía exigencias adicionales, ya que no sólo había que adecuarse puntualmente a los nuevos requisitos de internacionalización de la economía, sino acelerar el proceso de transformación del sistema desde unas instituciones financieras escasamente desarrolladas en cuanto a su estructura, mentalidad y productos financieros para afrontar los nuevos retos, a los que habrían de enfrentarse una vez estuvieran en vigor las exigencias del nuevo marco, impuesto por la Comunidad Europea, y del Acta Unica.

Bancos y cajas españoles venían de un sistema operativo demasiado doméstico, con una amplísima red de sucursales y con un objetivo casi único que se centraba en la banca al por menor. Su funcionamiento estaba basado esencialmente en el conocimiento personalizado de la clientela y en la seguridad de operar con unos márgenes bien alejados de la disciplina competitiva; su control de la morosidad se producía en función de ese contacto directo con los clientes. Todo ello daba lugar a unas cuentas de resultados sanas y con beneficios en continuo crecimiento.

El paso siguiente del proceso consistió en adaptarse a una nueva realidad. Cajas y bancos entendieron que a partir de entonces ya no era suficiente captar depósitos a través de la red de sucursales, sino que, además, tenían que cumplir el objetivo principal de la intermediación financiera, que es canalizar eficientemente el ahorro desde las unidades económicas con superávit hacia aquellas que

tienen déficit, dentro de una realidad cambiante, compleja y más competitiva que la de antes.

En esas condiciones, no se puede decir que nuestros bancos y cajas no hayan entendido las nuevas exigencias del entorno ni que no hayan puesto en marcha decididamente nuevas políticas y estrategias bancarias. Así, hemos observado los intentos de integración primero, y de modernización después, de sus productos financieros. Las sucesivas y enconadas «guerras» son buena muestra de ello: del pasivo, con las supercuentas; del activo, con las superhipotecas, y estos días estamos asistiendo a una prolongación de esa «guerra» del activo con los supercréditos personales.

La conclusión de todo ello es que la modificación del entorno en que operaban nuestros bancos y cajas ha fomentado entre ellos un cambio de estrategias y políticas operativas que ha dado como resultado un salto cualitativo y cuantitativo en la cuenta de resultados de todas las instituciones financieras. Se ha entrado en un proceso de competencia feroz que ha tenido como lógica consecuencia el estrechamiento de los márgenes de la cuenta analítica de resultados y, por tanto, la necesidad de optimizar los componentes de ingresos y costes de sus cuentas de resultados, con aumentos en el cobro de comisiones y de servicios no financieros, y reducciones en los costes de explotación por la vía de la reestructuración de redes comerciales y plantillas.

No obstante, si en el haber de las instituciones financieras hay que anotar esta reacción positiva a los cambios, existen todavía viejos resabios en los usos y costumbres bancarios que todavía hay que limar, en aras de la competitividad del sistema financiero y de la economía en su conjunto. Bancos y cajas deberían ser más flexibles en su estructura para trasladar a particulares y a empresas las orientaciones de la política monetaria; y éste es un papel que, en mi opinión, no han cubierto en ocasiones con la rapidez y amplitud que las condiciones económicas exigían, sobre todo en el caso reciente de las bajadas de tipos de interés (4,75 por 100 en 1993), dilatadas en su aplicación efectiva desde la decisión inicial de la autoridad monetaria.

No hay que olvidar, sin embargo, que cuando todavía no ha finalizado ese proceso de ajuste estructural de la economía española a los nuevos requisitos de convergencia de la unión económica

y monetaria, nos encontramos ahora con que tenemos que dar pronta solución a otros, acaso tan importantes como aquéllos. Evidentemente, nos referimos a la situación de crisis por la que está atravesando la economía mundial y, en particular, la española, y cuya principal repercusión para las instituciones financieras es el crecimiento imparable de la morosidad, que alcanza cifras billonarias. La coyuntura económica desfavorable ha afectado de forma muy importante al negocio bancario, ralentizándolo y aumentando el saldo de morosos y, en definitiva, deteriorando los resultados por la vía de las mayores necesidades de provisión.

De lo anterior se deduce que bancos y cajas de ahorros deben encarar en la actualidad problemas tanto estructurales como coyunturales. Cómo hacer frente al aumento de la competencia interior y exterior, y cómo afrontar la previsible salida de la crisis económica a medio plazo, son los retos actuales a los que deben dedicar sus esfuerzos en estos momentos nuestras instituciones financieras.

Y en esos términos, para que cajas y bancos respondan adecuadamente a las exigencias del escenario restrictivo en que nos encontramos, deberían profundizar en los esfuerzos que tiendan a eliminar las diferencias que puedan subsistir con las entidades financieras que actúan en otros sistemas más competitivos y con una eficiencia históricamente contrastada; sin que pueda hacerse una traslación mimética de lo foráneo. Existen elementos propios y diferenciados en los que nuestras instituciones han destacado tradicionalmente, que no sólo se deberían conservar, sino destacar como ventaja comparativa. Es el caso paradigmático de la tradición y desarrollo que las cajas de ahorros y los bancos españoles han tenido en el segmento doméstico. Es decir, lo que algunos expertos apuntaban hace unos años como el gran lastre de nuestras instituciones financieras —la amplísima red comercial y de sucursales— no deja de tener hoy su parte de fondo de comercio. El asunto es, como dijo Machado, cuestión de medida.

David Ricardo, con su teoría de los costes comparativos, llegaba también a la conclusión de que cada país tiene que especializarse en lo que sabe y puede hacer. Es cierto que hay mucha ingeniería financiera que aprender, pero no es menos cierto que también existen muchas parcelas «exportables» en la manera de hacer de nuestras instituciones financieras; sobre todo cuando responden a la función fundamental que deben cumplir bancos y cajas dentro del sistema: canalizar el ahorro disponible hacia la economía real. Y esa función no se realiza, como es obvio, si no se tiene el «saber hacer» que han demostrado muchas entidades financieras. La competitividad de bancos y cajas de ahorros es un requisito indispensable para hacer frente a la situación actual y a los tiempos venideros; en el buen entendimiento de que la competitividad es un término muy amplio que abarca desde la multiplicidad de productos sofisticados de ingeniería financiera que se pueden aportar al mercado hasta la amabilidad de un director de agencia al atender a un cliente.

Paolo Cecchini, director del *Informe sobre el coste de la No Europa*, patrocinado por la Comisión de las Comunidades Europeas, en una reciente conferencia pronunciada en el País Vasco con motivo de un curso sobre las entidades financieras y la competitividad, dejaba muy claro que el sistema financiero es a la economía como la sangre al cuerpo humano. Si ésta circula mal, el cuerpo no funciona; no funciona en ninguna de sus actividades vitales. De ahí la importancia y la responsabilidad que tienen las entidades financieras, y más en un marco como el actual, con elevadas dosis de incertidumbre, pero en el que la internacionalización de la economía es un lugar común.

En opinión de Cecchini, la operación de desregulación que ha supuesto el mercado común europeo ha instaurado una competencia potencial elevadísima, en la que incide de forma importante la oferta, y ésta se está modificando bajo los efectos de la situación general, de la internacionalización de la economía y de la necesidad de apoyar a las empresas. No obstante, para Cecchini, la demanda de servicios es el elemento más importante como factor de competitividad y de competencia. En su opinión, no es lógico que existan diferencias abismales en la forma de operar del sistema financiero en los países comunitarios y, por ello, se impone la necesidad de establecer una legislación común. Asimismo, observa que, a escala europea, se tiene muy poca capacidad para satisfacer lo que se precisa desde el punto de vista del crédito. A su juicio, Europa necesita abandonar o reestructurar una serie de industrias obsoletas; ayudar a que cada industria tenga su porvenir. Para ello, los bancos europeos deberían incorporar el modo de hacer de la banca americana; es decir, realizar un seguimiento de la actividad económica del área en la que trabajan poniendo al frente de cada sector de actividad a profesionales especializados en ese campo que puedan aportar su conocimiento y experiencia.

Centrándonos ya en el caso español, y dejando claro que la eficiencia del sector financiero se ha acrecentado, no es menos cierto, en la perspectiva de una Europa integrada, que bancos y cajas de ahorros deben plantearse estrategias que permitan mejoras de su eficiencia operativa y, en definitiva, de su competitividad. Es obvio que la intensa competencia ha hecho reaccionar a las entidades financieras, bien ampliando la gama de servicios, bien especializándose en las áreas donde son más eficientes o en las que tienen alguna ventaja comparativa.

Pero, ¿cómo se mide y de qué factores depende la competitividad del sistema financiero? Sin duda, de los mismos que en cualquier otro sector económico, a los que añadiría la búsqueda de la organización y el tamaño adecuados a los objetivos que se persiguen.

Existe entre los principales dirigentes de la banca española una cierta unanimidad sobre los factores de los que depende la competitividad del sistema financiero. Para **Emilio Ybarra**, Presidente del Banco Bilbao Vizcaya, la competitividad de las instituciones financieras depende de la mejor adaptación que

cada una de ellas alcance con respecto a elementos tan relevantes y diferentes como el tipo de cambio de la divisa nacional; el grado de desarrollo de los sistemas tecnológicos y de información financieros; los niveles de formación de las plantillas; las formas de organización, y sus estructuras de costes de explotación y precios de venta.

José María Amusátegui, Presidente del Banco Central Hispano, entiende, por su parte, que la competitividad de las entidades financieras españolas entre sí ha aumentado de tal forma que es difícil encontrar en nuestra economía algún sector con una competencia tan agresiva como la del sector bancario. En cuanto a la competitividad de los sistemas bancarios de los diversos países comunitarios, Amusátegui cree que depende del marco institucional. A su juicio, es necesario homologar las obligaciones fiscales a las menos exigentes de Europa; perfeccionar las legislaciones laborales y aumentar la eficacia del sistema judicial.

La confianza en que se basan las relaciones con los clientes y su carácter de servicio público son, sin embargo, para **Guillermo de la Dehesa**, Consejero Delegado del Banco Pastor, las características especiales en que se basa la competitividad de una institución financiera. En su opinión, esta confianza nace y se desarrolla más a través de la garantía y la solvencia de las instituciones, la capacidad de sus gestores, y la prudencia y alto nivel de transparencia, que mediante los resultados del corto plazo.

Además, una opinión generalizada entre los responsables tanto de entidades financieras como de institutos independientes es que los sistemas de información son absolutamente determinantes de la competitividad en dos ámbitos fundamentales: la gestión de riesgos y la política comercial.

En opinión de **Emilio Ontiveros**, catedrático de Economía de la Empresa, el control de riesgos, de precio y de crédito, en un entorno cada vez más competitivo, exigirá un cierto desplazamiento de la atención preferentes de la gestión bancaria. Y en ese contexto, la gestión de activos y pasivos ha de cobrar una importancia de primer orden.

Sin duda, uno de los factores de competitividad que ha generado y sigue generando polémica es el de la dimensión de las entidades financieras y su relación con la competitividad. En este sentido, **Miguel Ángel Lorente** y **Manuel Portela**, editores de *Spanish Banking Report*, opinan que, dadas las limitadas ambiciones de la banca española en el resto del mercado europeo, no hay problemas de dimensión; lo hay de estructuras internas y, en algunos casos, de gestión. Además, creen que es perfectamente posible lograr una competitividad elevada en cualquiera de los tamaños, siempre que la base de capital sea adecuada al volumen y tipo de negocio.

Para el Presidente de Caja de Madrid, el tamaño adecuado de las entidades financieras debe estar en relación directa con el de la economía en que se desenvuelve su actividad. Sobre el tamaño de la red de sucursales, **Jalme Terceiro** cree que el argumento de que su densidad supone una importante

barrera a la entrada de nuevos competidores perderá peso en los próximos años.

Por su parte, **Braulio Medel**, Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, opina que la red de sucursales puede considerarse muy extensa si atendemos a los indicadores de densidad bancaria, mientras el tamaño de las oficinas suele ser reducido, y su ampliación aparece como una de las alternativas más claras para incrementar la eficiencia y la productividad de las entidades.

Sobre lo que no parece haber excesivas dudas es sobre el aumento de la competencia que ha supuesto el importante proceso de concentración que las entidades financieras españolas han llevado a cabo en los últimos años; proceso que, según la mayoría de los expertos consultados, continuará, si bien atendiendo básicamente a razones de eficiencia.

En opinión de **José Oliu Creus**, Consejero-Director General del Banco Sabadell, es evidente que el proceso de concentración continuará, fundamentalmente por la desaparición o reducción de aquellas entidades con problemas de gestión o cuya dimensión no les permite acceder a la tecnología hoy necesaria para ofrecer servicios y calidad.

Nadie duda tampoco, a estas alturas, que ligar adecuadamente objetivos, estrategias y organización es una condición, podríamos decir casi *sine qua non*, para que una institución financiera sea competitiva. Existe una opinión bastante generalizada según la cual cualquier forma de organización que se adopte tiene que perseguir la optimización de la actividad. Hay quien cree que la forma organizativa preferible es aquella que sea versátil y que permita adaptarse rápidamente a los cambios que se produzcan, y que no se pueden prever; que sea intensiva en capital mediante fuertes inversiones en tecnología; que cuente con un equipo humano cualificado y motivado, y que presente unos costes de estructura flexibles, íntimamente relacionados con los resultados.

Enumerados los requisitos de eficiencia que son necesarios para la supervivencia y crecimiento de las entidades financieras, no podemos olvidar el gran reto al que éstas deben hacer frente en la actualidad, y que no es otro que el de contribuir a la salida de la crisis económica; no sólo por cuestiones de competitividad y supervivencia propias, sino porque el conjunto del sistema económico y la sociedad se lo reclaman. El papel de las entidades financieras es siempre fundamental. Pero, en momentos de crisis, se convierte en vital, trayendo a primer plano su función social. Por ello, y como asegura **Guillermo de la Dehesa**, la mejor aportación que podrían hacer las entidades financieras pasa por aplicarse en la correcta gestión de la institución como empresa individual y por revitalizar sus esfuerzos en la adecuada atención a la prestación de servicios de financiación de todos aquellos proyectos que presentan un riesgo asumible, evitando que el ambiente de crisis provoque la negativa reducción indiscriminada de la financiación a las actividades productivas.