

CUESTIONARIO SOBRE LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y LA COMPETITIVIDAD

1 ¿Qué es para usted la «competitividad» de las instituciones financieras, y de qué factores de entorno o actuaciones de las entidades cree que depende?

2 Teniendo en cuenta la experiencia adquirida desde la entrada en vigor del Acta Unica, y la progresiva internacionalización de las actividades de las empresas españolas, ¿considera usted adecuada la dimensión actual de las entidades del sistema bancario español? ¿Y las dimensiones de la red de sucursales y de las propias oficinas?

3 El grado de concentración del sector de entidades de depósito se ha incrementado en España durante los últimos años, ¿cómo ha afectado este hecho, en su opinión, al grado de competencia entre las entidades financieras? ¿Continuará ese proceso de concentración de cara al próximo futuro?

4 ¿Qué relevancia otorga usted a los sistemas de información en las instituciones financieras, tanto en lo relativo a su posición de mercado como en lo concerniente a su dirección y gestión internas?

5 Admitiendo que la posición competitiva de las instituciones financieras viene condicionada por la existencia de una adecuada relación entre sus objetivos, sus estrategias y su organización, ¿qué forma organizativa considera preferible, de verificarse las previsiones de la unión económica y monetaria acerca de un espacio financiero integrado y una única moneda?

6 ¿Considera relevantes la cualificación y formación permanente del personal como aspectos diferenciadores entre las entidades financieras? ¿Cómo pueden contribuir las eventuales actuaciones en ese sentido a la racionalización de los gastos de personal?

7 ¿Cuál debe ser el papel de las entidades financieras para contribuir a la salida de la crisis económica actual?

8 ¿Cuáles son sus expectativas acerca de la viabilidad de la unión económica y monetaria, y respecto de las transformaciones que exigirá, a medio y largo plazo, de las instituciones financieras españolas?

«AMPLIAR EL TAMAÑO DE LAS OFICINAS, ALTERNATIVA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD»

Braulio Medel Cámara

Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros

Braulio Medel considera que, si bien la red de sucursales bancarias en España puede considerarse como muy extensa atendiendo a los indicadores de densidad bancaria, 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 en el mercado. Para el Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, una de las claves de la competitividad radica en una eficiente gestión de costes que permita equiparar las mejores ofertas de precios vigentes en el mercado, para lo que, en el caso de algunos productos, resulta necesario contar con una escala de producción, propia o en asociación, suficiente para alcanzar los menores costes unitarios. En opinión de Medel, el proceso de concentración no está aún agotado, por lo que cabe esperar que en los próximos años sigan teniendo lugar nuevas fusiones y adquisiciones que permitirán configurar mayores unidades empresariales.

1 En una aproximación general, cabe entender la competitividad de una empresa como la capacidad para mantener o ampliar su cuota de mercado, al tiempo que obtiene una adecuada rentabilidad y afianza una situación de equilibrio patrimonial a largo plazo. Estos requisitos genéricos son igualmente relevantes para las entidades financieras, para las que su grado de competitividad vendrá determinado por su capacidad para ofertar, con unos niveles de calidad dados, los servicios demandados por la clientela en las condiciones de coste más favorables.

Son numerosos los factores de entorno que afectan a la competitividad de las entidades financieras. Un papel primario viene desempeñado, obviamente, por las características del marco regulador al que las entidades participantes en el mercado han de ajustar sus actividades. En particular, resulta decisivo que todas las entidades afronten las mismas reglas del juego, sin que ninguna se vea discriminada en razón de la aplicación de exigencias más estrictas en términos comparativos. Aun así, difícilmente cabe esperar que sean totalmente neutrales, en relación

con las diferentes actividades ante el riesgo, los efectos vinculados al problema del azar moral derivados de los sistemas de seguro de depósitos. Entre otras actuaciones, una de las claves de la competitividad radica en una eficiente gestión de costes que permita equiparar las mejores ofertas de precios vigentes en el mercado, para lo que, en el caso de algunos productos, resulta necesario contar con una escala de producción, propia o en asociación, suficiente para alcanzar los menores costes unitarios.

2 Pese al sustancial aumento del tamaño de las entidades bancarias españolas en los últimos años, merced esencialmente a los procesos de fusión registrados, lo cierto es que hoy día subsisten aún una gran diversidad de tamaños dentro del sistema financiero español, lo que impide formular consideraciones generales respecto a la primera de las cuestiones planteadas. De hecho, nos encontramos hoy con entidades dotadas de dimensión suficiente para actuar en el campo internacional y con otras cuyo radio de acción se circunscribe a la esfera local. La idoneidad del tamaño está, pues, condicionada por el ámbito territorial, sectorial y de productos que contemple cada entidad dentro de su marco de actuación, así como por sus costes relativos en comparación con los de otras entidades de mayor tamaño que operen en los mismos segmentos.

Por lo que concierne a la red de sucursales bancarias de España, puede considerarse como muy extensa si atendemos a los indicadores de densidad bancaria, que sitúan a España en las primeras posiciones entre los países europeos. Esta situación es, en buena medida, producto de la estricta regulación que durante décadas ha caracterizado al sistema financiero español, donde, al quedar excluida la competencia vía precios, el establecimiento de sucursales era una de las escasas alternativas a través de las que se podía ejercer la competencia. En contraposición, 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 bancarias, como, de forma unánime, resaltan los estudios empíricos realizados en los últimos años.

3 Efectivamente, como se ha señalado, el grado de concentración del sector de entidades de depósito se ha incrementado notablemente en los últimos años. Aun así, en el año 1989, la cuota de mercado correspondiente a las cinco mayores entidades era, en España, la tercera más baja de todos los países de la Comunidad Europea. Aunque, como es sabido, existen algunos paradigmas teóricos acerca del funcionamiento de los mercados que tienden a asociar negativamente concentración y competencia, la evidencia empírica internacional disponible no es, en modo alguno, concluyente por lo que al sistema financiero se refiere. Incluso hay casos en los que la existencia de un limitado número de instituciones no impide un funcionamiento competitivo del sistema financiero. Por lo que concierne

“El proceso de concentración no está aún agotado”

“Facilitar recursos, principal contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis”

al caso español, no parece que el aumento del grado de concentración dentro del sector financiero registrado en los últimos años haya sido un obstáculo para el incremento de la competencia, sino que, más bien, parece haber actuado como un catalizador de la misma. Indudablemente, el proceso de liberalización y desregulación llevado a cabo desde hace años ha creado las condiciones necesarias para que aquella pudiera materializarse. Por otro lado, en mi opinión, el proceso de concentración no está aún agotado, por lo que cabe esperar que en los próximos años sigan teniendo lugar nuevas fusiones y adquisiciones que permitirán configurar mayores unidades empresariales.

4 Los sistemas de información están llamados a desempeñar, aún más, un papel de primer orden en las instituciones financieras, en la doble perspectiva de su proyección hacia el exterior —a fin de disponer en todo momento de una imagen real de la posición relativa de cada entidad en el mercado, y de seguir el curso de las preferencias de la clientela— y en el ámbito interno, de cara a propiciar una adecuada medición y gestión de los distintos tipos de riesgos, y de acceder a un conocimiento exacto de los costes y beneficios de los diferentes centros, actividades y productos.

5 En línea con lo ya expresado anteriormente en relación con la dimensión empresarial, las formas organizativas vienen condicionadas por los objetivos trazados por cada entidad. Más que establecer recetas de aplicación general, lo verdaderamente importante es garantizar una respuesta apropiada a los requerimientos del mercado, que es el que, en última instancia, determina la mayor o menor capacidad de las diversas alternativas que puedan contemplarse. En el caso concreto de las cajas de ahorros españolas, el modelo actual, que se encuentra avalado por una brillante trayectoria, se concibe como el más adecuado para afrontar el nuevo marco de actuación, en el que, por otro lado, la cooperación entre las cajas europeas constituye un elemento clave, al permitir compatibilizar el mantenimiento de los vínculos con los territorios respectivos y el aprovechamiento de capacidades operativas de alcance continental.

6 La formación del personal está adquiriendo una importancia creciente dentro de las entidades financieras, y en su eficacia y capacidad de actualización permanente radica una de las principales fuentes potenciales de ventaja competitiva. Una formación acorde con la evolución del mercado y las necesidades de la clientela es, desde luego, requisito esencial para una prestación de servicios de calidad. La mejora de la productividad y de la eficiencia son objetivos a los que hay que dar prioridad en el marco de la aplicación de programas formativos.

7 La principal contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis económica pasa, fundamentalmente, por la eficaz realización de su papel de intermediarios financieros y, de ma-

nera especial, por facilitar recursos suficientes para cubrir las necesidades financieras de la economía, sobre todo apoyando aquellos proyectos empresariales tendentes a mejorar su capacidad productiva, en unas condiciones de tipos de interés acordes con la evolución de los mercados financieros. En ambos aspectos, la actuación de las cajas de ahorros españolas no puede considerarse sino claramente satisfactoria, en la medida en que han aportado más del 90 por 100 del aumento de la inversión crediticia del conjunto del sistema bancario en el año 1993, en tanto que los tipos de interés para las operaciones de activo han disminuido, en promedio, entre 3 y 4 puntos porcentuales a lo largo del ejercicio. De otro lado, la participación directa en proyectos empresariales puede jugar, asimismo, un papel relevante en la superación de la actual fase del ciclo económico.

8 La unión económica y monetaria constituye, en mi opinión, un objetivo deseable, que puede aportar sustanciales ventajas económicas netas y un aumento del bienestar de los ciudadanos europeos. Ahora bien, como la experiencia vivida pone de relieve, sería tal vez conveniente no quemar demasiado deprisa las etapas necesarias para su construcción y aplicar mayores dosis de gradualismo en función de la situación real de las economías implicadas. Aunque, desde luego, no sin dificultades, la unión económica y monetaria es un proceso viable y deseable para los países comunitarios, incluido España. No obstante, teniendo en cuenta la evolución de los mercados cambiarios a lo largo del último período, parece en estos momentos difícil que pueda alcanzarse dentro del calendario previsto, dado el requisito establecido de minimización de las fluctuaciones de las monedas durante al menos dos años antes de la última fase.

Por lo que a las instituciones financieras españolas se refiere, en buena medida creo que han anticipado ya algunas de las consecuencias que pueden derivarse de un marco financiero más integrado y competitivo. Indudablemente, será preciso realizar mayores esfuerzos en el control de costes a fin de poder sostener la competencia vía precios, también acometer nuevas vías de negocio capaces de generar mayor valor añadido y, asimismo, prestar gran atención a la adecuación de los sistemas de pago internacionales.

“La unión económica y monetaria puede aportar un aumento del bienestar de los ciudadanos europeos”

«LA CALIDAD DEL SERVICIO, PRIMERA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS»

Fernando Spagnolo de la Torre
Presidente de Gipuzkoa Donostia Kutxa y de la
Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras

Según Fernando Spagnolo de la Torre, la competitividad depende, fundamentalmente, de que las reglas del juego lo permitan, pero, sin duda ninguna, la calidad del servicio es la primera ventaja competitiva de las entidades financieras. En opinión del Presidente de Gipuzkoa Donostia Kutxa, las concentraciones continuarán, sobre todo motivadas por la reducción de los tipos de interés y los efectos derivados de la fuerte competencia. A juicio de Spagnolo, las dificultades que está encontrando la creación del banco central y la moneda única van a proporcionar más tiempo para ajustar serenamente sus efectos. En todo caso, Spagnolo entiende que la contribución del sistema financiero a la salida de la crisis ha de ser la de transformar ahorro en inversión.

1 La competitividad de las instituciones financieras, como la de cualquier otro sector económico, es el intento de conseguir una relación óptima entre la oferta de productos y servicios y su precio, de forma que los clientes le elijan a uno con preferencia a otros oferentes del mercado.

Su existencia es un estímulo para el progreso y la mejora continua, y es uno de los condicionantes para el crecimiento económico de la sociedad.

Depende, fundamentalmente, de que las reglas de juego lo permitan. Si el intervencionismo legal es muy fuerte, es prácticamente imposible que se pueda dar una situación de competitividad. Por el contrario, es necesario favorecer que la imaginación de las entidades pueda desarrollarse en libertad. Las normas deben existir para regular esa libertad y evitar derivaciones que puedan atentar contra la igualdad de oportunidades.

Por parte de las entidades, la competitividad depende, a su vez, de varios factores, como la innovación, la productividad, la calidad y el arte de vender.

Hoy en día, hay coincidencia en calificar la calidad del servicio como la primera ventaja competitiva para las entidades financieras. La calidad del servicio fideliza a la clientela y permite, a igualdad de condiciones, un crecimiento sostenido de la cuota de mercado.

2 Hace unos años, coincidiendo con la mayor intensidad en el proceso de fusiones entre entidades financieras, se abrió un debate sobre el binomio dimensión-eficiencia, cuya conclusión fue que, a partir de un cierto tamaño, no había relación directa entre la dimensión y la rentabilidad.

No obstante, la capacidad de organización y la solvencia tienen que ser superiores en entidades que operan en mercados internacionales, y ello siempre va unido a una mayor dimensión. En este sentido, mi opinión es que los grandes bancos y cajas de ahorros españoles, en general, tienen la capacidad suficiente para dar un servicio satisfactorio a la economía real del país en sus necesidades de transacciones con el extranjero.

Por otra parte, la dimensión del negocio internacional no es tan relevante como para determinar el tamaño de la red de sucursales. Para el negocio interno, la capacidad actual de la red de sucursales es excesiva, y se debe tender a su reducción. La velocidad de avance de la tecnología hará que el grado de reducción pueda ser muy importante en los próximos años.

En cuanto al tamaño de las sucursales, la tendencia es a aumentar su dotación de medios humanos y técnicos, de forma que proporcionen a los clientes una atención integral y por especialistas en cada tema, lo que exigirá mayor dimensión unitaria que la actual, en línea con la europea.

3 Generalmente, los procesos de fusión producen economías en los costes operativos.

Por otra parte, un proceso de concentración exige replantear la organización, lo cual supone un salto cualitativo importante en la modernización de la entidad.

Por ello, las fusiones en España han aumentado la competencia entre entidades financieras, al incorporarse nuevas entidades fusionadas más competitivas, cuyos mayores beneficiarios han sido los clientes, que han visto incrementadas la oferta de productos y servicios y la competencia en los precios.

Cara al próximo futuro, las concentraciones continuarán produciéndose con base en razones de eficiencia, así como otros procesos de colaboración cimentados en temas de interés común. La reducción de tipos de interés, y los efectos derivados de la fuerte competencia, pueden ser un nuevo motivo para concentrar entidades o actividades que de otro modo podrían verse expulsadas del mercado, al no poder conseguir márgenes superiores a su umbral de rentabilidad.

4 El aumento de la competencia y la disminución de los tipos de interés han dejado atrás la época en que las entidades financieras disponían de un margen de actuación amplio.

Informaciones relativas a la posición de cada entidad en el mercado serán solicitadas por los responsables de las entidades para conocer cómo vamos en relación con nuestros competidores. No será suficiente conocer el total del balance o la

“Para el negocio interno, la capacidad actual de la red de sucursales es excesiva”

“Disponer de informaciones ágiles y fiables supondrá una ventaja competitiva difícil de recuperar”

cuenta de resultados, sino que se tratará de conocer nuestra cuota de mercado en todos y cada uno de los productos y servicios que oferte la empresa.

El disponer de informaciones ágiles y fiables supondrá una ventaja competitiva difícil de recuperar.

Al igual que he mencionado en lo referente a la posición del mercado, también en la información interna se deberá llegar al máximo nivel de análisis. Rentabilidades y crecimientos a escala de segmentos, clientes, productos, etc., serán informaciones imprescindibles para una buena toma de decisiones.

5 La creación del banco central y la moneda única europea están encontrando más dificultades de las previstas en el Acta Única, al no estar todavía suficientemente asumida la cesión de soberanía que su puesta en práctica exige. En este sentido, sus consecuencias no van a ser inmediatas, y va a haber tiempo para ajustar más serenamente sus efectos.

Cualquier forma organizativa tiene que perseguir la optimización de la actividad financiera y de sus resultados en el marco de unas coordenadas permanentemente cambiantes.

Por ello, la forma organizativa preferible será aquella que sea versátil y que permita adaptarse rápidamente a los cambios que se producirán, y que no se pueden prever, que sea intensiva en capital mediante fuertes inversiones en tecnología; con un equipo humano cualificado y motivado, y con unos costes de estructura flexibles, íntimamente relacionados con los resultados.

6 Las personas son la diferencia principal entre una buena y una mala entidad.

La formación y cualificación no es sólo un aspecto diferenciador, es un hecho estratégico ante una realidad tan cambiante como la financiera y la falta de contratación de nuevo personal. Los que antes se adapten antes podrán competir.

Compaginar aumento de formación y cualificación con racionalización de los gastos de personal es difícil. Se podrán compaginar ambas si se producen fuertes incrementos de productividad (automatización, tecnologías nuevas...).

7 La mejor contribución de cualquier sujeto económico a la economía de su país, en cualquier momento, sea de crisis o no, es cumplir su función en condiciones óptimas de precio y calidad.

Por tanto, la contribución del sistema financiero ha de ser la de transformar el ahorro en inversión, poniendo a disposición de las personas físicas, las empresas y las instituciones los mejores instrumentos de la intermediación financiera con el menor coste de transformación posible.

Dentro de este criterio de carácter general, se plantea el permanente debate del apoyo de las entidades de crédito a las empresas en crisis. Un banco o una caja de ahorros es, a su vez, una empresa sujeta a los efectos de los ciclos económicos y a

los efectos de su propia gestión interna, y por tanto puede verse incurso en crisis de diferentes orígenes. El apoyo de una entidad financiera a otra empresa tiene el límite de su propia solvencia. Sería una contribución nefasta a la economía de un país el fracaso de una entidad de crédito motivado por el apoyo excesivo a empresas en dificultades.

8 La construcción de la Unión Europea aprobada en Maastricht es de una complejidad difícilmente imaginable. Cada paso adelante requiere un esfuerzo de coordinación muchísimo más costoso de lo previsto. Gobiernos y ciudadanos necesitan mucho tiempo para conocer sus consecuencias y asimilar los cambios.

Mi expectativa es que la Unión Europea continuará avanzando, aunque su ritmo sea más lento que el planteado por sus gestores. El caso de España es significativo de lo difícil que resulta ajustarse a las exigencias de los acuerdos de Maastricht y, por ejemplo, frenar el déficit público o bajar la inflación de forma considerable.

Respecto a las transformaciones que exigirá, a medio y largo plazo, de las instituciones financieras, serán las derivadas de la internacionalización de la actividad, de la fuerte competencia y de un progreso tecnológico que anula las distancias y cambia de forma traumática los conceptos y los procesos.

La respuesta debe venir por colocar al cliente en el fondo de toda la actividad, lograr ventajas competitivas en aspectos claves del negocio y conseguir unos costes de explotación asociados a la rentabilidad del negocio.

“Las personas son la diferencia principal entre una buena y una mala entidad”

«LA GRAN MAYORÍA DE LAS CAJAS DE AHORROS TIENEN EL ÉXITO FUTURO GARANTIZADO»

Francisco Javier Allende Arias
Presidente de Vital Kutxa

Francisco Javier Allende *considera que las cajas de ahorros disponen de una adecuada dimensión, y que su éxito futuro está garantizado por la enorme cuota de mercado de que gozan en el territorio en el que actúan. Para el Presidente de Vital Kutxa, el sistema bancario español peca de un exceso en la red de sucursales que comporta un inevitable incremento excesivo de los costes. En su opinión, quedan aún muchos años para recoger los frutos de la concentración de las entidades, que a buen seguro continuará, pero en menor medida. Allende entiende que el negocio al por menor no debe verse afectado en cuanto a la estructura organizativa actual tras la unión económica y monetaria, si bien tendiendo hacia una racionalización de costes.*

Genéricamente, el concepto de competitividad refleja el balance entre costes y resultados por cada peseta manejada. Lógicamente, a partir de este razonamiento existen dos variables que afectan esta relación con el objeto de aumentar la competitividad de una institución financiera: por un lado, incrementar los beneficios o reducir los costes en caso de que se mantenga el mismo volumen de dinero manejado, y por otro, manteniendo los costes, incrementar el volumen de pesetas manejadas, con un consiguiente aumento de los beneficios. La solución de futuro pasa por la ejecución conjunta de las dos vías.

La reducción de los costes debe abordarse desde una mejora de los procedimientos, cuya clave radica en la informática. Desde la otra vertiente apuntada, el aumento del volumen de beneficios está sujeto a factores externos como el ámbito territorial de actuación, en muchos casos limitado a la propia provincia, por lo que el crecimiento se aborda desde el incremento del volumen en actividades parabancaarias, como seguros o fondos de pensiones, y ofreciendo más tipos de productos a la clientela.

Con respecto a la actuación en el extranjero, las cajas de ahorros españolas disponen de una adecuada dimensión merced al apoyo que suponen las actuaciones conjuntas de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. El sistema

bancario español se caracteriza por que las grandes instituciones financieras tienen un volumen suficiente, mientras que las pequeñas, entre las que se encuentran la gran mayoría de las cajas de ahorros, tienen la clave del éxito actual y de futuro garantizada por la enorme cuota de mercado de que gozan en el territorio en el que actúan.

El sistema bancario español peca de exceso en la red de sucursales, lo que comporta un inevitable incremento, también excesivo, de los costes de la banca española con respecto a las entidades europeas.

La concentración tiene como uno de sus objetivos la reducción de costes de estructura, si bien la consecución del mismo no es inmediata. Quedan aún muchos años para recoger los frutos de esta concentración de las entidades, que, a buen seguro, continuará en el futuro, pero en menor medida que el proceso que se ha vivido hasta el momento. Todavía pueden quedar retazos de nuevas fusiones.

El sector financiero es el que mejor información maneja entre el conjunto de las empresas. La información tiene una relevancia estratégica para cualquier entidad. Internamente, porque el sistema de información va a ser el soporte para aumentar la competitividad y ahorrar costes. Externamente, porque las bases de datos de los clientes constituyen los cimientos de la entidad para el incremento de las ventas con los mismos costes incurridos.

Es un hecho constatable que la información que se maneja en las entidades financieras es la más completa, y que las cajas de ahorros se han erigido, entre la totalidad de las empresas, como pioneras y punteras en información de gestión.

El actual sistema de aglutinar servicios a través de la Confederación, sobre todo en lo referido al área internacional, va a permitir abordar la unión económica y monetaria sin ningún tipo de problema organizativo ni operativo a las cajas de ahorros. Es evidente que todas las formas consorciales de cooperación entre cajas de ahorros tienen que irse acomodando a las exigencias de cada momento, primando, en todo caso, la soberanía en la toma de decisiones de cada entidad financiera.

Desde el punto de vista del negocio al por menor que realizan las entidades, éste no debe verse afectado en cuanto a la estructura organizativa actual tras la unión económica y monetaria, si bien tendiendo hacia una racionalización de costes.

La mejor inversión que puede hacer cualquier tipo de empresa, incluidas las financieras, es la inversión en la formación de su personal. Indudablemente, a largo plazo es la inversión más rentable.

Ante un escenario en el que los márgenes se están estrechando, y cayendo los tipos nominales de interés, la variable precio en los productos financieros está perdiendo peso específico de im-

“La variable calidad de servicio y atención personalizada, elemento diferenciador entre las entidades”

***“El apoyo
decidido a la
financiación de
proyectos
empresariales
rigurosos,
objetivo de las
entidades
financieras”***

portancia, con lo que la variable calidad de servicio y atención personalizada al cliente empieza a tener un mayor peso diferenciador entre las entidades. Para alcanzar estos objetivos, la calidad profesional del personal debe verse potenciada a través de la formación permanente.

Los costes en los que se incurre al abordar esta formación no son significativos en comparación con los importantes rendimientos potenciales que se pueden obtener de la misma.

7 En momentos de crisis como el actual, el apoyo decidido a la financiación de los proyectos empresariales planteados con rigor, de cara a la generación de puestos de trabajo y al mantenimiento del tejido empresarial del territorio del ámbito de actuación de las cajas de ahorros, es uno de los objetivos que se deben plantear las entidades financieras como punto estratégico de mantenimiento del entorno económico en el que actúan. Igualmente, dicho apoyo es muy importante en las actuaciones del sector público, que se erige, a través de sus inversiones, en elemento dinamizador de la economía en momentos de atonía en la actividad económica.

B La unión económica y monetaria se va a producir, si bien en un periodo de tiempo superior al inicialmente previsto, habida cuenta de las disparidades y peculiaridades de cada uno de los países que conforman la Unión Europea.

El camino iniciado por el sistema financiero español, a través de las fusiones y concentraciones experimentadas, es el principio de una serie de cambios que se deben de producir en la estructura de negocio de nuestras entidades, todos ellos encaminados a una internacionalización de los movimientos de capitales y las operaciones comerciales, que deben de tener cumplida respuesta de servicio dentro de las entidades financieras.

«MAS QUE HABLAR DE TAMAÑO HABRA QUE HABLAR DE EFICACIA»

José Ignacio Berroeta Echevarría
Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa

José Ignacio Berroeta *considera que el tamaño del sistema financiero es perfectamente homologable al de otros sistemas, y que más que hablar de tamaño, habrá que hablar de eficacia. Sobre la red de sucursales, el Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa opina que, a juzgar por la ratio oficinas/habitantes, el sistema financiero español está sobrecapacitado, si bien se trata de oficinas pequeñas, y cabría esperar que se desarrolle un proceso de racionalización de redes que desemboque en un tamaño medio algo mayor por oficina. A juicio de Berroeta, la información es la materia prima de las entidades financieras; se trata de una variable estratégica de primerísima importancia. Sobre la contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis, entiende que, en especial las cajas de ahorros, tienen que adoptar una posición activa, apostando por la entrada permanente o temporal en ciertos sectores o empresas, con la finalidad última de mantener el tejido productivo, y aumentar el progreso y el bienestar de la sociedad a la que sirven.*

La competitividad se puede entender como la capacidad de una empresa, de un sector o de una economía para mantener y aumentar de manera sostenida su presencia en unos mercados, cada vez más globales e internacionales, en condiciones razonables de solvencia y de rentabilidad. Esta definición es válida también para las entidades financieras. Su medición se establece a través de una serie de *ratios* y parámetros que expresan esta competitividad: cuota de mercado, penetración comercial, productividad, rentabilidad, solvencia, etc. Alcanzar un nivel adecuado en la competitividad de las entidades depende de una buena combinación de estrategias y de principios organizativos que se vayan adecuando permanentemente a las necesidades del entorno, y que sean capaces de interiorizar el cambio social y económico que vivimos en el exterior de las empresas.

Yo creo que el tamaño del sistema financiero es perfectamente homologable al de otros sistemas, y que más que hablar de tamaño, habrá que hablar de eficacia.

En cuanto al tamaño de la red de sucursales, hay que destacar el hecho de que el sistema financiero español está «sobrecapacitado», a juzgar por la *ratio* oficinas/habitantes, si bien se trata de oficinas pequeñas, hecho que responde a una tradición y a un determinado modelo de hacer banca y de distribuir los productos y los servicios. Yo creo que, en esta línea, cabría esperar que, paralelamente al proceso de concentración entre las entidades financieras, se desarrolle un proceso de racionalización de redes que desemboque en un tamaño medio algo mayor por oficina que el actualmente existente.

La concentración habida en el sector financiero ha permitido incrementar la competencia, tanto en materia de precios de activo y de pasivo como en la de prestación de servicios financieros. Las guerras desatadas en los segmentos de las supercuentas y los préstamos hipotecarios son claros exponentes de este incremento de la competencia. El sistema financiero español de hoy define a un grupo de entidades capaces de afrontar airadamente el reto financiero de este final de siglo, caracterizado por un fuerte incremento de los riesgos de crédito (morosidad), interés, liquidez y cambio. Previsiblemente, este aumento de los riesgos abra alguna nueva fisura en el sistema que desemboque en una nueva fase de reestructuración, empezando, lógicamente, por las entidades más débiles.

La información es la materia prima de las entidades financieras. Más aún, el dinero, en la actualidad, es sinónimo de información. Por consiguiente, la gestión de la información es el eje básico del sector. Un uso óptimo de la información significa ventajas competitivas para una entidad, con lo que ello acarrea para la estrategia comercial de cada institución y para la calidad de servicio incorporada a sus productos financieros. En definitiva, se trata de una variable estratégica de primerísima importancia.

No creo que la unión económica y monetaria signifique cambios sustanciales en cuanto a la forma organizativa de las instituciones financieras. Tanto desde un punto de vista externo, el que afecta a la organización de los grupos financieros, como desde un punto de vista interno, las formas organizativas más adecuadas son las que permiten adaptarse mejor y mantener una posición competitiva de primer orden dentro de un espacio financiero integrado internacionalmente. La palabra clave, en uno y otro caso, es la de flexibilidad.

Una de las claves del nuevo escenario en el que nos movemos es que un cambio activo (objetivo) exige un cambio reactivo; esto es, una respuesta flexible e inmediata para adaptarse subjetivamente a los cambios objetivos del entorno. Ello no sería posible sin una creciente cualificación y formación profesional de las personas, en este caso, las de una entidad financiera. Necesitamos colaboradores preparados, capaces de percibir con celeridad las nuevas necesidades sociales y acometer aquellas acciones que se esperan de una organización moderna en el ámbito de una creciente sofisticación de los mercados financieros.

“El aumento del riesgo puede desembocar en una nueva fase de reestructuración”

“La palabra clave de una organización es flexibilidad”

7 El papel de las entidades financieras en la salida de la crisis es múltiple: por un lado, tienen que cumplir un papel de selección de inversiones y, en definitiva, de control de calidad crediticia frente a los proyectos de inversión que les sean presentados. En este sentido, el sistema financiero juega un papel importante en tanto en cuanto es el encargado de asignar recursos financieros a las diferentes alternativas de inversión que existen en una economía. Sin embargo, su papel no solamente se reduce a su aspecto pasivo, sino que, y en especial en el caso de las cajas de ahorros, tienen que adoptar una posición activa frente a la crisis, apostando por la entrada permanente o temporal en ciertos sectores o empresas con la finalidad última de mantener el tejido productivo y aumentar el progreso y el bienestar de la sociedad a la que sirven.

8 Sin duda, la viabilidad de la unión económica y monetaria ha sido puesta en entredicho a lo largo de los años 1992 y 1993, debido a la aparición de las tormentas monetarias que han desembocado en la flexibilización prácticamente sin límites del Sistema Monetario Europeo. El proceso de unificación monetaria ha sido cuestionado también por la propia recesión económica, que ha hecho aflorar importantísimas bolsas de paro alterando el *mix* de políticas económicas desarrolladas por los gobiernos comunitarios. Sin embargo, para las entidades financieras, la unión económica y monetaria no significará un salto cualitativo *per se*, ya que la internacionalización y globalización de los mercados son procesos que ya existen en la actualidad, arrancan de más atrás, y presuponen una capacidad de adaptación permanente por parte de las entidades que quieran competir.

«LOS PROCESOS DE CONCENTRACION PROSEQUIRAN»

Luis Carrera Pasaro
Director General de Caixa Ourense

Luis Carrera Pasaro apuesta por la continuación de los procesos de concentración de entidades financieras, aunque, en su opinión, la experiencia no demuestra que las entidades grandes sean las más eficientes. Para el Director General de Caixa Ourense, quizá la forma más eficiente de aumentar la dimensión sea incrementar el tamaño medio de los depósitos. Para Carrera, cumplir su papel genuino debe ser la contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis. Sobre las transformaciones que la unión económica y monetaria exigirá de las instituciones financieras españolas, Carrera piensa que están situadas con cierta ventaja en cuanto a modernización operativa, buena sanidad financiera y extensa red comercial; aunque también está convencido de que la competencia seguirá presionando.

“Las entidades más competitivas serán las que consigan costes operativos más bajos”

1 La capacidad de competir en condiciones ventajosas debe ponerse en relación con las llamadas áreas claves del negocio. La política de recursos humanos, las tecnologías de gestión y control interno, el desarrollo del *marketing* estratégico, son otros tantos puntos esenciales para obtener una ventaja relativa en el medio y largo plazo. En definitiva, las entidades más competitivas serán aquellas que consigan los niveles más bajos de costes operativos, con una buena selección del activo.

No se puede olvidar que nos movemos en un contexto en el cual los medios financieros se están estructurando progresivamente.

2 La mayor dimensión se relaciona habitualmente con el logro de niveles más reducidos de gastos de explotación unitarios, aprovechando las economías de escala. Otro argumento estriba en la mayor capacidad para penetrar en nuevos mercados. Pero todo esto debería matizarse, porque, de hecho, los procesos de redimensionamiento plantean problemas de choque de «culturas» organizativas y de gestión, lentitud y perturbaciones a lo largo del proceso de fusión o absorción, etcétera.

La experiencia no demuestra que las entidades grandes sean las más eficientes. Incluso parece ocurrir que las economías de escala están más ligadas

a cada servicio o producto que al tamaño de la entidad. Por otra parte, quizá la forma más eficiente de aumentar la dimensión es incrementar el tamaño medio de los depósitos, sin olvidar tampoco el aumento de depósitos por oficina. La dimensión siempre ha de estar vinculada al territorio que la entidad quiera abarcar. Dicho esto, no se puede negar que la actividad bancaria al por mayor en el ámbito internacional exige una mayor dimensión y, en este sentido, la experiencia española no es una excepción.

Quiero insistir, sin embargo, en que es simplista identificar entidades grandes y eficientes, porque hay múltiples factores asociados a la capacidad de innovación y a la calidad de la gestión que son más determinantes que la propia dimensión para el logro de la eficacia.

3 La competencia, lejos de reducirse, se ha hecho más agresiva, provocando un extraordinario desarrollo de la llamada ingeniería financiera, al tiempo que asistimos a un aumento sensible de la cultura financiera de los clientes, lo que incrementa su poder de negociación.

En cuanto al futuro de los procesos de concentración, probablemente proseguirán para aquellas entidades que no alcancen un nivel de dimensión crítica, por debajo del cual es cuestionable su viabilidad. También para las que consideren oportuno tomar posiciones en mercados financieros más amplios, como corresponde al nuevo espacio europeo.

4 Los sistemas de información y, dentro de ellos, los que incorporan innovación tecnológica han de ser considerados como un factor estratégico. Permiten mejorar la organización y la competitividad, y llevar a cabo una nueva gestión y planificación comercial. Bien es cierto que las inversiones en este campo pueden presionar al alza sobre los gastos generales, pero son abordables a través, por ejemplo, de acuerdos de colaboración entre entidades, como ocurre en algunas cajas de ahorros en materia informática.

5 Ante este entorno, las organizaciones cada vez han de ser más horizontales, más ágiles y, desde luego, adaptables a un entorno cambiante, con unas estrategias definidas sobre esa base y con unos claros objetivos cuantificables y flexibilizables en función de la variación del entorno.

6 No se puede olvidar que buena parte del negocio financiero, sobre todo en las cajas de ahorros, depende de la relación empleado-cliente. De ahí que la gestión de recursos humanos sea fundamental. Política que debería basarse en la formación, la motivación y la participación. En cuanto a formación, debe enfocarse como un proceso permanente dirigido a mantener y a ampliar la capacidad gerencial, financiera y comercial del equipo humano de la entidad.

7 Cumplir su papel genuino. Para lo cual hay dificultades que deberían corregirse. Y una de las más importantes es la que se deriva de la necesidad de financiar voluminosos déficit públicos,

“Los sistemas de información, un factor estratégico”

retirando potencial financiero de la inversión productiva.

El crecimiento de la competencia, el desarrollo de los mercados y un marco institucional más europeo definen unas coordenadas en las que se desenvuelve la actividad financiera en estos momentos.

Insisto en que, en este nuevo marco, deben darse progresivamente las condiciones para que el sistema financiero cumpla su papel de facilitar la inversión decidida por los agentes que asumen los riesgos empresariales.

8 La unidad económica y monetaria va más despacio de lo previsto, y existe excepcionalismo respecto a que la mayoría de países alcancen las condiciones de convergencia en 1997. Para las entidades financieras, el efecto Europa ya se viene sintiendo desde la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, y todavía más con el pleno establecimiento de la libertad de movimientos de capitales en el ámbito de la UE. Las instituciones financieras españolas se han situado con cierta ventaja en este contexto: modernización operativa, buena sanidad financiera y extensa red comercial.

Pero la competencia seguirá presionando, sobre todo en los segmentos de banca al por mayor, banca de inversiones, ingeniería financiera y otras actividades parabancarias.

«HAY QUE VOLVER AL PAPEL TRADICIONAL DE INTERMEDIACION Y DE FOMENTO DEL AHORRO»

Carlos Egea Krauel
Director General de Caja Murcia

Carlos Egea Krauel apuesta por que las entidades financieras, en estos momentos de atonía inversora y de elevado endeudamiento, reconsideren una vuelta a su papel tradicional de intermediación y de fomento del ahorro, sin olvidar realizar al tiempo un esfuerzo de eficiencia interna y de reducción de costes. Para el Director General de la Caja de Ahorros de Murcia, es cierto que el tamaño de la red de sucursales implica una de las ratios de costes de explotación más elevadas de Europa, pero entiende que esa elevada densidad se presenta como una de las mayores barreras de entrada en el negocio de pequeñas y medianas empresas, y de particulares.

En todos los sectores económicos, y el financiero no es una excepción, existen una serie de factores estructurales —barreras de entrada, poder de negociación de proveedores y clientes, productos sustitutivos, grado de rivalidad y actuación de agentes frontera, como poderes públicos, sociales, etc.— que determinan su nivel competitivo y, en definitiva, el valor que el conjunto de empresas del sector obtiene la cadena económica.

No obstante, si bien los factores anteriores definen el atractivo del sector en su conjunto, en un entorno como el actual, mucho más volátil y con una inestabilidad y competitividad crecientes, las diferentes estrategias adoptadas por cada una de las entidades determinarán su competitividad y, por tanto, la potencialidad de conseguir unas rentabilidades superiores a las del sector a medio y largo plazo.

Como principales estrategias a adoptar para mejorar la competitividad de las entidades financieras en general, y de las orientadas a la banca al por menor en particular, deberían destacarse la contención de los costes de explotación, una nueva orientación más comercial de la red y el mantenimiento del margen operativo por medio de la reducción de los costes financieros, el incremento de la venta cruzada de productos y servicios, el mantenimiento de una cartera de inversiones crediticias de calidad, una adecuada política de riesgos y una eficaz gestión en la recuperación de impagados.

Al comprobar que existe un consenso bastante extendido entre los profesionales del sector sobre

la necesidad de implementación de las estrategias anteriores, pudiera parecer que nos encontramos con un entorno que nos plantea una serie de retos convencionales. Sin embargo, no es así, pues la principal diferencia con el pasado radica en la dificultad de la puesta en práctica con éxito de las ideas anteriores.

En consecuencia, se requiere un cambio cultural que ha de afectar a todos los niveles, que implica la introducción de nuevas formas de gestión que complementen la tradicional, y que generará tensiones en las organizaciones. Por ello, el éxito en este cambio de las estructuras organizativas y de la propia cultura de las instituciones será la clave para el mantenimiento y la mejora de la posición competitiva.

La controversia existente en la literatura financiera sobre si la dimensión es o no sinónimo de rentabilidad parece haber dejado paso a la creencia, bastante extendida, de que la dimensión no es sino una condición de acceso a un mercado determinado. Es decir, si bien no existe una dimensión óptima, si existe una dimensión competitiva en función del mercado al que se quiera acceder.

En este sentido, no sería adecuado realizar consideraciones generales sobre el tamaño de las entidades bancarias españolas, ya que éste debe estar en relación con el mercado geográfico en que se desea actuar, así como con el tipo de clientela y la clase de actividades que se quieran desarrollar.

Así, puede ocurrir que para entidades dedicadas a la banca al por mayor sea razonable un incremento de la dimensión y una mayor internacionalización, con vistas a ocupar un lugar destacado a escala europea, o bien que el tamaño de ciertas entidades de crédito pueda resultar insuficiente para satisfacer los distintos requerimientos normativos —dotaciones, recursos propios, etc.— y el creciente incremento de la competencia. Aunque, por otra parte, existen un buen número de entidades, como la mayoría de cajas de ahorros, que, con un tamaño mediano, gozan de una amplia cobertura en sus ámbitos de actuación, a la vez que mantienen unos elevados niveles de rentabilidad y capitalización.

En cuanto al tamaño de la red de sucursales, si bien es cierto que su densidad implica una de las ratios de costes de explotación más elevadas a escala europea, no es menos cierto que esta elevada densidad se presenta como una de las mayores barreras de entrada en el negocio de pequeñas y medianas empresas, y particulares. No obstante, en previsión de que el avance tecnológico y el cambio en las preferencias de la clientela disminuyan su eficacia, parece conveniente proceder a una reorganización de la red con base en una estructura radial con dos tipos de oficinas, unas más especializadas, para la venta de productos y servicios de alto valor añadido, y otras, en mayor número, altamente automatizadas, menos costosas y con personal y servicios limitados.

“Hay que introducir nuevas formas de gestión, a riesgo de generar tensiones en las organizaciones”

“La profesionalidad, factor crítico del éxito para las entidades financieras en el futuro próximo”

3 Si bien la mayor concentración del sistema bancario nacional ha influido en el incremento del nivel competitivo, a nuestro entender, otros hechos —como la desregulación, la globalización de los mercados, el avance tecnológico o la convergencia en las diferentes parcelas del negocio financiero— han tenido una mayor influencia.

Con relación a la segunda parte de la pregunta, hemos de destacar que, al igual que en otros países europeos, los procesos de redimensionamiento llevados a cabo en nuestro país han sido favorecidos por la existencia de un exceso de capacidad en el sector, por lo que es previsible que continúen en la medida en que existan entidades que no alcancen el tamaño crítico, o grupos bancarios que busquen una recomposición de su estructura organizativa.

4 Desde el punto de vista de la banca al por menor, la tecnología ha estado, tradicionalmente, orientada a los procesos y al tratamiento de las transacciones. De esta manera, si bien se ha podido dar respuesta, de forma adecuada, al incremento de volúmenes y operaciones que este segmento de negocio ha experimentado en nuestro país en los últimos años, esta subordinación operativa ha favorecido el crecimiento desordenado y redundante de las bases de información de las entidades, descuidando aspectos básicos del negocio bancario, como la gestión comercial.

Ya señalábamos en la primera pregunta una serie de nuevos requerimientos de cara a un nuevo entorno más competitivo; pues bien, actualmente, podemos afirmar que, con cierta generalidad, existen deficiencias en cuanto a la informática de gestión, tanto a escala central como de oficinas, siendo ésta necesaria para llevar a cabo el cambio cultural comentado. De esta forma, la adopción de unos sistemas de información que hagan posibles la nueva orientación comercial a implantar, un mayor control de riesgos y una mejora en la contabilidad analítica por centros, productos y clientes, constituye un factor de apoyo imprescindible en este nuevo enfoque más orientado a la gestión.

5 Si convenimos en la necesidad de un cambio en las estrategias de las entidades financieras, igualmente hemos de considerar necesario un cambio en unas estructuras organizativas aún más orientadas a los productos y los procesos que al cliente y altamente jerarquizadas, no compatibles, por tanto, con los nuevos requerimientos del mercado.

De esta forma, es preciso contar con unas estructuras más planas, que propicien la cercanía al cliente y orientadas a éste, y no solamente a escala de la red o de la estructura comercial, sino que es necesario que esta filosofía quede patente en todos los ámbitos de la organización, incluso en el de los restantes departamentos de los servicios centrales.

Por otra parte, la mayor globalización de los mercados monetarios y de capitales, consecuencia de la Unión Europea, ha favorecido una mayor fragmentación del mercado, promovida y aprovechada

por unos nuevos intermediarios más especializados, y de estructuras más ligeras y menos costosas, que, troceando el mercado, han orientado su estrategia hacia determinados segmentos de clientes tradicionales de la banca comercial.

Es éste otro condicionamiento con el que se encuentran las entidades tradicionales: ser capaces de gestionar esta diversidad y competir con los especialistas. Ante este nuevo entorno, ha surgido una nueva forma organizativa, la banca federada, que, si bien puede presentar ventajas ante los nuevos competidores especializados, puede presentar problemas añadidos de diversidad de culturas y complejidad dentro de la propia organización, que deben ser adecuadamente gestionados para que tenga éxito.

6 Como ya hemos señalado, el reto del nuevo entorno consiste, aparte de en una definición adecuada de la estrategia a adoptar, en su implementación, debiendo existir una adecuación entre las líneas de acción previstas, la organización, los medios tecnológicos disponibles, los sistemas de información y los recursos humanos que deben acometer el cambio. De esta forma, la profesionalidad y la adaptación permanente al entorno se convierten en un factor crítico del éxito para las entidades financieras en el futuro próximo.

Nos hemos referido, igualmente, al exceso de capacidad del sector, que convive, no obstante, con un déficit de formación de los recursos humanos necesarios para gestionar con éxito la nueva situación del mercado. Es necesario, por tanto, un reciclaje del personal en el que la formación permanente se convierte en el arma más útil, tanto para modificar comportamientos como para proporcionar los nuevos conocimientos necesarios.

Esta política ha de ser complementada con otras acciones que reduzcan los elevados costes de personal de nuestras entidades, siendo necesaria —aparte de actuaciones como la subcontratación de actividades no estratégicas o unos nuevos esquemas de retribución, en los que tenga cada vez mayor importancia la parte variable en función de objetivos— una contención de los incrementos salariales, acorde, por otra parte, con la situación económica actual.

7 Con el paso del tiempo, la actividad financiera, que surgió como una mera actividad instrumental para canalizar el ahorro excedentario hacia los demandantes de fondos, fundamentalmente la actividad productiva, se ha ido convirtiendo en un fin en sí misma.

Pues bien, en estos momentos de atonía inversora y de elevado endeudamiento, es necesario que las entidades financieras reconsideren una vuelta a su papel tradicional de intermediación y de fomento del ahorro, realizando, a la vez, un esfuerzo de eficiencia interna para incrementar la productividad y la reducción de costes, con vistas a posibilitar y propiciar un estrechamiento en el diferencial de intereses.

“Es previsible que continúen los procesos de concentración”

8 Desde su inicio, la Europa comunitaria ha vivido un proceso intermitente hacia el objetivo último de unidad europea. En la situación actual de recesión y de mutación en la actividad económica mundial, la unión económica y monetaria está sufriendo una crisis temporal que, aunque afecte a los calendarios previstos, no debe poner en peligro la puesta en marcha de sus sucesivas etapas.

Desde el punto de vista de las entidades financieras nacionales, el proceso de interrelación económica y financiera que la Unión Europea comporta tenderá a uniformar su marco competitivo, de forma que las ventajas del sector a escala nacional se irán reduciendo paulatinamente, aunque a medio plazo, y sobre todo en el segmento de banca al por menor, las barreras de entrada determinadas por la particular configuración de nuestro mercado seguirán siendo decisivas en su entramado competitivo.

No obstante, las entidades financieras deberán ultimar la puesta en práctica de las estrategias citadas con anterioridad para asegurar y mantener su posición competitiva.

«EL PROCESO DE CONCENTRACION CONTINUARA PORQUE ES SINONIMO DE SOLIDEZ Y EFICIENCIA»

Amado Franco Lahoz
Director General de Ibercaja

Amado Franco Lahoz cree que el proceso de concentración continuará, porque una concentración bien dirigida, hecha con criterios racionales y bien planificada situará al sistema financiero en una posición más sólida y eficiente a largo plazo. Para el Director General de Ibercaja, la competitividad de cada institución financiera dependerá de su papel activo o pasivo en los mercados y de su capacidad para anticiparse o no al futuro. En su opinión, la eficiencia no va necesariamente ligada a la dimensión, y esta última variable no debe ser un fin, sino un medio. Franco Lahoz es tajante en cuanto a la relevancia que en el éxito de una entidad tiene la cualificación del personal, y entiende, por tanto, que toda dedicación de recursos a la formación debe ser generosa y permanente.

1 Para mí, la competitividad de las entidades financieras supone la optimización simultánea de objetivos de los dos agentes básicos de la relación financiera: la propia entidad y el cliente; la entidad, reforzando su solvencia mediante la obtención de una rentabilidad adecuada, y el cliente, obteniendo el nivel y tipo de servicio que demanda habitualmente. Se trata, en definitiva, de encontrar las condiciones de equilibrio que satisfacen a los principales protagonistas del mercado.

La competitividad depende tanto de factores del entorno como de las actuaciones de cada entidad, sin que pueda hacerse un análisis independiente de ellos, ya que ambos tipos de factores están íntimamente interrelacionados. En efecto, la liberalización de los mercados ha ocasionado una fuerte competencia, con consecuencias en precios, productos, redes de distribución, fusiones, etc., lo que exige una adaptación continuada de las entidades a su entorno, y —por otra parte— una conformación determinada de ese entorno a causa de las decisiones de las propias entidades.

En esencia, la competitividad de cada institución financiera va a depender de su papel activo o pasivo en los mercados y de su capacidad para anticiparse o no al futuro. Esa visión va a marcar el ritmo de adaptación en materias fundamentales como control

de costes de transformación, adecuación de las redes y formas de venta, innovación, y todo aquello que tenga alguna influencia en el servicio al cliente y en el balance y cuenta de resultados.

2 Deseo dejar claro, en primer lugar, que, en mi opinión, la eficiencia no va necesariamente ligada a la dimensión, y que esta última variable no debe ser un fin, sino un medio para alcanzar permanentemente la primera. Otra cosa es que un tipo de presencia en determinados mercados requiera una dimensión adecuada para poder competir en pie de igualdad; pero eso es un criterio que no conviene generalizar, y que forma parte de la estrategia particular de cada entidad.

En el sistema bancario español, la dimensión ha sido la adecuada —y proporcionada— al tamaño de la empresa nacional y al tipo de economía que nos ha caracterizado (este hecho ha sido demostrado en estudios comparativos con los países comunitarios). La internacionalización de la actividad económica y el nuevo espacio europeo obligan a planteamientos transnacionales, lo que exige una dimensión mayor y más acorde con el nuevo entorno, a lo cual se irá adaptando el sector financiero español en función de los mercados que quiera cubrir cada entidad de acuerdo con sus planteamientos estratégicos particulares.

Un tema diferente es el tamaño de las oficinas y de las redes de sucursales, ya que este aspecto tiene influencia directa en los costes de transformación de cualquier entidad. La adecuación en este sentido deberá ser, en un planteamiento a largo plazo, el fruto de saber combinar dos criterios: los costes de estructura, por un lado, y la posición competitiva en el territorio, por otro.

3 Hasta el momento (y admitiendo que es pronto todavía para hacer un análisis riguroso), la mayor concentración no se ha reflejado claramente en incrementos de cuota de mercado proporcionados a la nueva dimensión. Esto no quiere decir que la competencia no se haya intensificado; de hecho, sí que ha ocurrido, pero también es cierto que las entidades que han mantenido básicamente su dimensión han sabido defender su posición en el mercado (hablo, al menos, de la que yo represento) sin merma diferencial en la cuenta de resultados.

Creo que el proceso continuará, porque una concentración bien dirigida, hecha con criterios racionales y bien planificada situará al sistema financiero en una posición más sólida y eficiente a largo plazo.

4 A los sistemas de información les otorgo la importancia debida; es decir, mucha. Creo que es opinión generalizada el papel fundamental que juega en la gestión de una entidad financiera (como en la de cualquier otra empresa) la información, en sus tres vertientes principales de organización y sistematización de datos, análisis y transmisión a los órganos de decisión.

En este sentido, la investigación de mercados, por un lado, y el análisis de eficiencia interna, por

“Contribuir a la salida de la crisis es apoyar al sector real de la economía”

“La profesionalidad, un aspecto que marca y marcará las diferencias”

otro, deben constituir potentes instrumentos de información y apoyo a la gestión directiva, de clara naturaleza estratégica.

5 No existe la forma organizativa perfecta e ideal en la práctica. Soy más partidario de adoptar fórmulas flexibles y fácilmente adaptables a cada caso y circunstancia concretos. Está fuera de toda duda que se debe funcionar con un esquema claro de planificación, donde se establezcan los objetivos y estrategias de cada entidad, y adoptar el modelo organizativo más adecuado que se requiera en cada caso.

Pronunciarse rotundamente por los organigramas de línea jerárquica, matriciales, etc., supone una rigidez que no es conveniente.

6 No descubro nada nuevo al decir que la cualificación del personal es totalmente relevante en el éxito de una entidad financiera. Si los recursos humanos son un factor clave en las empresas de servicios, creo que la importancia es todavía mayor en los servicios financieros, por la especial naturaleza de la relación entre oferente y demandante del servicio.

Sin duda, el grado de cualificación del personal es uno de los factores diferenciales entre entidades (como también lo es la calidad del servicio, la solvencia, la transparencia informativa, etc.), sobre todo porque, siendo casi total la uniformidad en materia de productos, servicios y precios, poco margen queda para la diferenciación, y es la profesionalidad uno de los aspectos que marca, y marcará, las diferencias.

Toda dedicación de recursos, pues, a la formación del personal debe ser generosa y permanente (permanente porque la dinámica de los mercados así lo exige), en la idea de que esos recursos representan, más que un gasto, una inversión rentable para la empresa, y porque constituyen un activo intangible altamente productivo en el conjunto de la actividad.

Ese incremento de cualificación consecuente con la formación —y con ello contesto a la segunda pregunta— no sólo se debe manifestar en la calidad y profesionalidad de la atención al cliente (aspecto que, por sí solo, ya justificaria la formación), sino que además debe contribuir a la racionalización de los gastos de personal, por razones obvias que no es necesario detallar, pero que tienen relación con la mejora sustancial del rendimiento individual y de los equipos de trabajo, cuya traducción no es otra que el aumento de productividad y su efecto sobre la reducción del gasto en términos relativos.

Conviene añadir que hablo de reducción en términos relativos, porque los incrementos de productividad vía cualificación no suelen servir para reducir personal, sino para aumentar el volumen de negocio con los mismos recursos mejor utilizados.

7 Antes de responder específicamente a esta pregunta, creo que se debe hacer un recordatorio previo sobre el papel del sistema finan-

ciario en la economía. Como se sabe perfectamente, el núcleo central de la economía lo constituye el sector real —es decir, el funcionamiento de la estructura productiva— cuyo entramado es el que tiene la capacidad de generar la renta y su ulterior distribución. De las interrelaciones de esa estructura productiva nacen los equilibrios y desequilibrios, surgen los ciclos, etcétera.

En este marco, el sistema financiero juega el papel de intermediario entre el ahorro y la inversión reales, facilitando el intercambio a través de la creación de activos y pasivos financieros que utilizan los agentes protagonistas del sector real. Esto no implica que el sector financiero juegue un papel meramente pasivo, o aséptico; indudablemente que, en el ejercicio de su actividad, la mayor o menor eficacia de las instituciones financieras, su adaptabilidad a los mercados reales y sus características de oferta tienen incidencia en el sector real, pero, desde luego, no son las protagonistas del devenir de la economía global.

Dicho lo anterior, la contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis debe consistir en jugar su propio papel con la mayor eficacia posible; es decir, apoyando al sector real de la economía mediante una adaptación de sus precios y sus productos, además de una evaluación correcta de los riesgos. Todo ello sin actuaciones que pongan en peligro su solvencia, porque de ser así se perdería la confianza en el sistema financiero, agravando aún más la crisis.

8 En realidad, no puedo ser más optimista que los propios responsables comunitarios, y no puedo dejar de constatar los delicados problemas de que partimos: la recesión económica y la crisis monetaria, temas ambos aún no solucionados. La crisis económica empieza a ver un camino de salida, pero que será lento, mientras que las monedas europeas deben volver a la banda del 2,25 por 100 y probar que el mecanismo funciona en régimen de normalidad. El propio Delors ha calificado de fracaso la primera fase de la unión monetaria.

En cuanto a los hechos, es positivo que se haya respetado el plazo de creación del Instituto Monetario Europeo, comenzando su andadura el primero de enero de 1994, mientras que no es tan positivo el que la mayoría de los países se haya pronunciado por crear la moneda única en 1999, al no ver fácil alcanzar la convergencia en el primer plazo previsto de finales de 1997.

A partir de ahora, le queda al Presidente del Instituto Monetario, Lamfalussy, la estructuración del organismo para preparar su conversión en el banco central europeo, para lo cual deberá reforzar la cooperación entre las autoridades monetarias de los países e impulsar la utilización del ecu. No son temas fáciles de acometer, pero quizá son más problemáticas otras cuestiones —ajenas a la pura economía— que rodean la cooperación entre los países comunitarios y que dificultan la unión. Hasta ahora, el proceso de integración ha ido agotando etapas irreversibles, pero son cada vez más numerosas las voces que desconfían de su futura evolución por

“Hacer viable la UEM es querer mantener nuestro papel en el mercado”

haberse dejado al margen los temas políticos en favor de los económicos.

Hay otros asuntos, como la ampliación a nuevos países, que pueden distorsionar la actual correlación de fuerzas entre los países miembros (y que, en principio, no parece favorecer a España); y otros relacionados con la necesaria reestructuración de la burocracia comunitaria, el papel del Parlamento Europeo, etc., cuyo desarrollo abre interrogantes de notable complejidad.

Es difícil, por tanto, hacer previsiones. Pero, eso sí, parece evidente que se debe luchar por hacer viable la Unión, ya que la previsible conformación de los centros de poder en el mundo, con los liderazgos de Estados Unidos y Japón, y sus previsibles alianzas, exigen un nuevo protagonismo para Europa si queremos mantener el papel en los mercados al que estábamos habituados.

«EL PROCESO DE CONCENTRACION CONTINUARA POR IMPERATIVO DEL MERCADO»

José María Galván Fernández-Guillén
Director General de Caja de Ahorros de Granada

José María Galván Fernández-Guillén *creo posible que el proceso de concentración en el sector financiero continúe, pero, más que de forma voluntaria, porque el propio mercado seleccione la pervivencia de unas entidades sobre otras. Para el Director General de la Caja de Ahorros de Granada, la información es vital; no sólo para poder conocer las necesidades de la clientela, sino también para la dirección y gestión interna. Sobre la dimensión de las entidades financieras, Galván opina que existen segmentos de mercado para la coexistencia de grandes entidades por balance, y de otras de menor tamaño y fuerte implantación local. A su juicio, las entidades financieras deben apostar firmemente por la economía productiva, apoyando y financiando a las empresas que presenten proyectos reales y viables, como contribución a la salida de la crisis económica.*

“La UEM será una realidad, y nos exige realizar transformaciones en materia de costes”

La adecuada prestación de servicios financieros a los clientes. La adecuada prestación de servicios depende, básicamente, de la calidad de los mismos y, por ende, de la estructura interna de cada entidad.

Dependerá de la vocación individual de cada entidad. Creo que existen segmentos de mercado para la coexistencia de grandes entidades por balances y de otras de menor tamaño y fuerte implantación local.

La competencia, en mi opinión, deriva de las necesidades que demande el propio mercado y las ofertas que la propia situación de la economía productiva requiera. Es posible que continúe el proceso de concentración, más bien que voluntario porque el propio mercado seleccione la pervivencia de unas entidades sobre otras.

4 Vital. La información sobre la clientela es de suma importancia para poder conocer sus necesidades y así poder prestarle el servicio adecuado. Para la dirección y gestión interna, es igualmente importante, pues permite conocer donde estás y en qué dirección vas.

5 (Sin respuesta).

6 La formación del personal, y no sólo por la creciente y continua evolución del negocio financiero, es importante; lo es cara a la propia prestación del servicio y atención a la clientela. Un personal con buena formación y alta cualificación podrá conocer mejor las necesidades financieras de los clientes y, por tanto, mejor servicio podrá prestar.

7 Apostando firmemente por la economía productiva, apoyando y financiando a las empresas que presenten proyectos reales y viables económicamente hablando.

8 Las fuerzas de los mercados son irresistibles y la unión económica europea será una realidad. Las instituciones financieras españolas no tendrán que realizar grandes transformaciones para adaptarse al mercado europeo, sólo en materia de costes de transformación será necesaria una adaptación, y ésta es una asignatura que podremos ir preparando en el tiempo.

«LA TENDENCIA A LA CONCENTRACION, UN SINTOMA DEL AUMENTO DE LA COMPETENCIA»

José Luis Méndez López
Director General de Caixa Galicia

José Luis Méndez está convencido de que la actual dimensión de las entidades financieras españolas es adecuada para atender a las necesidades del mercado interior, así como a las derivadas de la intensificación de la actividad internacional de la empresa española. No obstante, entiende que el sistema de distribución precisa algún ajuste respecto al número de sucursales. En opinión del Director General de Caixa Galicia, el papel que juegan los sistemas de información en la capacidad de competir es de máximo protagonismo. Para José Luis Méndez, el papel de las entidades financieras como contribución a la salida de la crisis debe tener como objetivo prioritario preservar la solvencia. A su juicio, es notorio el esfuerzo modernizador que el sistema financiero español ha realizado en los últimos años y, por ello, puede afirmarse que la gran mayoría de entidades parten de una excelente posición de solvencia y que, por tanto, el sector será plenamente competitivo dentro de un mercado único.

La competitividad dentro del sector viene definida por la conjunción de dos factores, sin duda interrelacionados: el equilibrio patrimonial de las entidades y su capacidad para la prestación de servicios en mejores condiciones que la competencia. La regulación financiera, aunque ha perdido trascendencia tras el intenso proceso liberalizador, no deja de ser un factor que incide en la competitividad; la coyuntura económica, que impulsa en grado diferente las líneas de ahorro, inversión o asesoramiento, afectará también a las entidades en función de su especialización. Igualmente, el nivel de desarrollo de un mercado, la estructura demográfica y productiva del área de influencia de cada entidad y la evolución de los tipos de interés y cambio tienen un impacto diferencial en la posición de las entidades. Respecto a factores internos, citaría como primer discriminante competitivo la cualificación de sus empleados; a ello, añadiría la adecuación de la dimensión de la entidad a su mercado, el nivel de desarrollo de sus sistemas de información, la capilaridad de la red de distribución, la propia imagen corporativa que proyecta, y la tensión que se ejerza sobre el control del coste y de los riesgos financieros.

2 La actual dimensión de las entidades financieras españolas es adecuada para atender las necesidades del mercado interior, así como las derivadas de la intensificación de la actividad internacional de la empresa española. Nuestro sistema de distribución precisa de algún ajuste respecto al número de sucursales, cuya excesiva extensión implica unos costes operativos elevados, aunque, al mismo tiempo, ha de preservarse el alto nivel existente de servicio minorista, que representa una importante barrera de entrada a este segmento. Otra cuestión es el segmento de grandes multinacionales, cuyo protagonismo está aumentando al amparo del levantamiento de fronteras comerciales, y los mercados internacionales de capitales, que requieren, ambos, de organizaciones financieras de máxima solvencia y desarrollo plurinacional. En este caso, se precisa de una dimensión mínima que muchas entidades españolas tienen, pero, sobre todo, de una auténtica vocación internacional.

3 La tendencia a la concentración en un sector es, en sí misma, un síntoma de aumento del grado de competencia. Las fusiones han conseguido, en ocasiones, garantizar la supervivencia de algunas entidades, mientras que, en otros casos, se realizaron como preparación para competir en mercados más amplios. En general, una fusión bien entendida debe aportar, en el medio plazo, mayor eficiencia y mayores posibilidades de expansión, con lo que su incidencia sobre el índice de competencia se derivará del proceso que provoca de racionalización del entorno.

4 El papel que juegan los sistemas de información en la capacidad de competir es de máximo protagonismo. Esto es así por la gran variedad de productos que oferta el sector, porque el mercado de servicios financieros, a diferencia del de productos de consumo o industriales, está compuesto por todos los agentes de un espacio económico, y porque la formación de precios está condicionada por un elevado número de factores externos que varían cada día. Para conseguir la óptima combinación de productos, segmentos y precios, las decisiones han de estar basadas en modelos que aporten información fehaciente sobre las repercusiones de cada medida en el ámbito del mercado y sobre la sensibilidad de los niveles de rentabilidad y riesgo ante las mismas. Por otro lado, los sistemas de información deben actuar como herramienta estratégica para localizar oportunidades de negocio en un sector donde la alta densidad competitiva premiará a las entidades pioneras en un área o segmento determinados. A escala interna, su importancia es también indudable, desde el momento en que capítulos básicos como el seguimiento de la liquidez y la solvencia, la gestión de riesgos financieros, la contención del coste o la dirección por objetivos requieren de un soporte de sistemas que garantice una aplicación eficaz y fiable.

5 No existe un sistema organizativo preferible. Como bien apunta la pregunta, dependerá del objetivo que cada entidad defina, pero también de las oportunidades que ofrezca cada mercado

“El sistema de distribución precisa ajustes en el número de sucursales”

“La cualificación del personal, un rasgo diferenciador de entidades”

particular. No preveo grandes alteraciones en banca comercial, por lo que un grupo financiero plurinacional podría ser la fórmula adecuada para un banco paneuropeo. En banca industrial, sin embargo, una sola ficha podría ser suficiente para cubrir el mercado. Existen países donde hay la posibilidad de adquirir bancos nacionales, y otros donde queda espacio para una mayor densidad de red; unos en los que las alianzas operativas y comerciales tienen opciones de buen funcionamiento, frente a otros que pueden ser atendidos a través de equipos profesionales especializados y el apoyo de las telecomunicaciones. Insisto en que lo importante es salvaguardar la coherencia entre políticas, objetivos y estructura.

6 En cualquier sector de servicios, el factor discriminante para la captación y mantenimiento de una cuota apreciable del mercado es la labor del personal, que es quien ejecuta, en último término, las políticas diseñadas, y quien entra en contacto con el cliente en lo que son los auténticos *momentos de la verdad* de toda actividad comercial. Este factor es aún más relevante en el sector financiero, donde el coste de plagio de productos es muy reducido, las redes de distribución son extensas y la tecnología es conocida y accesible. Por lo tanto, la cualificación del personal será uno de los atributos principales de la diferenciación de las entidades. Su incidencia en la racionalización de los gastos de personal es directa, desde el momento en que, a través de la formación, se favorece la movilidad funcional, uno de los aspectos que permiten ahondar en el proceso de ajuste.

7 En primer lugar, se debe tener presente que el sector financiero padece los efectos de la recesión en forma de reducción de márgenes y elevación de la morosidad. Por lo tanto, su objetivo prioritario debe ser el de preservar la solvencia de su estructura, lo que incidirá en la propia estabilidad del sistema económico en su conjunto. Dicho esto, las entidades financieras contribuirán además a la superación de la crisis trasladando, de forma inmediata, las progresivas reducciones de tipos de interés, participando en las iniciativas públicas o privadas de fomento a la inversión productiva y aplicando una visión estratégica a su política de crédito; es decir, diferenciando los proyectos que, aunque con dificultades temporales, aporten una viabilidad empresarial a medio y largo plazo.

8 El primer plazo para el cumplimiento de los requisitos de convergencia previos a la integración monetaria será de muy difícil aplicación; hay que tener en cuenta que tales medidas se fijaron en época de crecimiento, y resultan discordantes con la etapa de recesión actual. Incluso el segundo plazo, que observa la fecha de 1999 como comienzo de la integración, se me antoja precipitado si se considera la posible incorporación de los países de la EFTA y la evidente posibilidad de que ciertas economías incumplan siquiera alguno de los requisitos; todo lo cual llevará a revisar la fórmula de constitución de la unión monetaria.

En relación con las transformaciones que la unión exigirá a las instituciones financieras, es notorio el esfuerzo modernizador que el sistema financiero español ha realizado en los últimos años; además, la gran mayoría de las entidades parten de una excelente posición de solvencia, por lo que se puede afirmar que el sector será plenamente competitivo dentro de un mercado único. El apuntalamiento de esta posición favorable vendrá de la mano de una necesaria contención de costes, del perfeccionamiento en la gestión de operaciones todavía minoritarias en el sector, básicamente en la línea del asesoramiento, y de la profundización en el control de riesgos, en especial aquéllos que se han revelado más beligerantes en los últimos tiempos, como el riesgo de tipos, el tradicional de crédito y el riesgo país, hoy por hoy aún de escasa incidencia en las cuentas de las entidades españolas. Ha de tenerse en cuenta que la previsible reducción de márgenes obligará a tomar posiciones de mayor riesgo, lo que exigirá una vigilancia constante sobre las operaciones de inversión y garantía.

«NO HAY NINGUN SECTOR EN EL QUE LA INFORMACION SEA TAN VALIOSA COMO EN EL FINANCIERO»

Jaime Terceiro Lomba
Presidente Ejecutivo de Caja de Madrid

Jaime Terceiro está convencido de la importancia de los sistemas de información en las instituciones financieras, tanto que cree que no hay ningún sector en el que la información sea tan valiosa como en el financiero. Para el Presidente de Caja de Madrid, la dimensión de las entidades financieras españolas es adecuada en relación a nuestra economía, pero puede no serlo en el marco de la Europa comunitaria. En opinión de Terceiro, el argumento de que el tamaño de la red de sucursales supone una importante barrera a la entrada de nuevos competidores en el mercado minorista perderá peso en los próximos años, ya que los avances tecnológicos permitirán que las entidades que carecen de una red comercial significativa desarrollen una intensa competencia. El Presidente de Caja de Madrid opina que la moneda única y el mercado único bancario aumentarán la fortaleza de la posición de cada cliente frente a su entidad bancaria.

1 La competitividad de las entidades financieras, como la de cualquier productor de bienes o servicios, se asienta en tres factores: reducir los costes de transformación, trasladando estas reducciones a los precios, aumentar la calidad y diferenciar el producto. En el caso de bancos y cajas de ahorros con vocación de desarrollar una banca universal, este tercer aspecto tiene poco sentido, ya que los productos bancarios son fácilmente imitables por la competencia. Sólo entidades con vocación de especialización pueden llegar a sofisticar sus productos de forma que su imitación resulte difícil para el resto de los competidores.

Por tanto, la búsqueda de la competitividad dentro del modelo de banca universal ha de centrarse en la reducción de costes y el incremento de la calidad. En un entorno en que la creciente competencia causa un estrechamiento significativo de los márgenes financieros, el primer aspecto se convierte en un requisito indispensable para la supervivencia de la institución. En referencia al segundo, las entidades financieras deben mejorar la atención al público, tanto en su vertiente humana como técnica, a través de la reducción del número de errores, la rapidez del servicio, la claridad de la información sobre operaciones y otros aspectos de esta índole.

En el caso de Caja de Madrid, nuestras estrategias competitivas pueden clasificarse en tres grandes grupos. En primer lugar, están un conjunto de acciones que podríamos denominar de *desarrollo interno*, orientadas a diversificar nuestra actividad y a expandir la cobertura geográfica de la red comercial. En segundo lugar, existe una línea estratégica de *desarrollo externo*, que se concreta en acciones como la apertura de delegaciones en el extranjero o la suscripción de convenios de colaboración con otras entidades, tanto nacionales como internacionales. Finalmente, en los últimos años hemos iniciado una serie de *proyectos de naturaleza cualitativa* para acomodar el crecimiento del Grupo Caja de Madrid e incrementar los niveles de servicio y calidad que ofrecemos a nuestros clientes. Entre ellos, cabe destacar una serie de proyectos que podríamos calificar de permanentes, como son nuestro programa de calidad, el proyecto de segmentación y el plan de desarrollo de sistemas; por otra parte, recientemente hemos llevado a cabo dos proyectos de extrema importancia, como son la reordenación institucional que tuvo lugar en la primera mitad de 1993 y la reorganización interna del Grupo, recientemente concluida.

2 En repetidas ocasiones, se ha insistido en la falta de dimensión de nuestras entidades para enfrentar el mercado único bancario, lo que ha dado lugar, en los últimos seis meses, a abundantes fusiones, tanto de bancos como de cajas de ahorros. En mi opinión, el tamaño adecuado de las entidades financieras debe estar en relación directa con el de la economía en que se desenvuelve su actividad. Así, mientras la dimensión de las entidades españolas es adecuada en relación con nuestra economía, puede no serlo en el marco de la Europa comunitaria. Por otra parte, creo que pocas entidades del continente tienen en la actualidad ese tamaño «europeo», por lo que la cuestión no debería abordarse unilateralmente. Si el objetivo último del proceso es operar en Europa, probablemente las fusiones y absorciones más adecuadas serían las que implicasen a entidades de distintos países, lo que, además, tendría la ventaja de evitar el problema de duplicación de redes; sin embargo, estas fusiones y absorciones no han tenido lugar debido, probablemente, a una noción de soberanía nacional radicalmente contradictoria con la idea de Unión Europea. Por último, quiero hacer notar que la vocación de algunas entidades puede estar encaminada, más bien, a desarrollar su actividad en mercados locales, por lo que carecerían de «vocación europea».

En mi opinión, la creación del mercado único bancario puede llevar a diversas formas de colaboración, no necesariamente fusiones, entre entidades de distintos estados miembros cuya actividad sea complementaria operativa o geográficamente.

Acerca del tamaño de la red de sucursales de las entidades españolas, es bien sabido que su densidad supone una importante barrera a la entrada de nuevos competidores en el mercado minorista. Sin embargo, creo que este argumento perderá peso en los próximos años, ya que los avances tecnológicos permitirán, previsiblemente, que las entidades que

“La competitividad pasa por la reducción de costes y el aumento de la calidad”

"La creación del mercado único bancario puede llevar a diversas formas de colaboración, no necesariamente fusiones"

carecen de una red comercial significativa desarrollen una intensa competencia. Por esta razón, es importante que las entidades españolas no descuiden el desarrollo de canales de comercialización y servicio alternativos.

Sobre el tamaño de las oficinas, considero que éste debe ajustarse al nivel tecnológico de cada entidad y a la demanda financiera característica de su ámbito de actuación. Idealmente, la plantilla de una oficina debe ser suficiente para evitar aglomeraciones de público, y contar con los conocimientos necesarios para atender sus demandas. Desde esta perspectiva, creo que las entidades españolas, por lo general, han dimensionado correctamente sus sucursales.

3 La concentración influye sobre la competencia en un doble sentido: a la incidencia negativa que resulta de la reducción del número de competidores, se contraponen el efecto positivo de su fortalecimiento. No obstante, el grado de competencia de las entidades financieras españolas en los últimos años no ha dependido exclusivamente de la concentración. De hecho, el reciente incremento de la competencia se explica, en mayor medida, por la cercanía del mercado único bancario y por una progresiva desregulación.

En cuanto a la segunda cuestión, considero que el proceso de concentración se prolongará en el futuro, y que debería medirse en términos no estrictamente nacionales.

4 Creo que no hay ningún sector en el que la información sea tan valiosa como el financiero. Y lo es para todos los que participamos en él: clientes, accionistas, gestores y empleados. Desde el punto de vista del gestor, es evidente que cuanto más claro y más rápido sea el caudal de información recibida, mayor será la calidad de la gestión y la competitividad alcanzada. Por ejemplo, averiguar a tiempo el deterioro patrimonial de un cliente permite una ostensible reducción de riesgos de morosidad.

El volumen de información interna que producen entidades tan complejas como Caja de Madrid es tan elevado que el gestor necesita sistemas que le faciliten el acceso a ella y su interpretación. De lo contrario, se puede producir el desconocimiento, al menos parcial, de la propia entidad, con consecuencias funestas, como se puede imaginar.

Caja de Madrid ha sido tradicionalmente consciente de la importancia y complejidad de los sistemas de información. En este sentido, nuestro Plan Informático 1988-92 nos consolidó como una de las entidades más avanzadas tecnológicamente del sistema financiero.

Por otra parte, en el nuevo Plan Informático, que comprenderá el periodo 1993-97, hemos contemplado un principio estratégico fundamental: el desarrollo de nuestras aplicaciones bajo una óptica multientidad. Una vez operativo, este criterio nos permitirá dotar al Grupo Caja de Madrid de una gestión integrada y una compatibilidad total de las bases de datos. Esto repercutirá muy positivamente

en la mejora de los sistemas de control, en el aprovechamiento de economías de escala y en la calidad del servicio, así como en una mejor coordinación del aprovechamiento comercial de nuestros distintos canales de distribución.

El Plan Informático 1993-97 ya ha comenzado a dar sus primeros frutos. Entre éstos, cabe destacar la culminación del Proyecto NIT (Nueva Infraestructura de Teleproceso) que ha dotado a nuestras oficinas de una tecnología de última generación, desarrollada a partir de la filosofía *cliente-servidor* y con una utilización intensiva de arquitecturas abiertas.

5 La moneda única y el mercado único bancario significarán, sobre todo, y centrándonos en el sector financiero, un aumento de la competencia que enfrentan las entidades españolas. Esto quiere decir, entre otras cosas, que aumentará la fortaleza de la posición de cada cliente, sea de activo o de pasivo, frente a su entidad bancaria. En la práctica, los clientes demandarán una mayor capacidad de negociación y decisión de los empleados de las entidades con los que tratan directamente.

En Caja de Madrid estamos convencidos de que el futuro exigirá más flexibilidad en la toma de decisiones y, al mismo tiempo, una mayor coordinación y control de las mismas, dada la ampliación del abanico de actividades que se está produciendo en el sector. Así, en 1993 hemos implantado una nueva estructura organizativa, tratando de anticiparnos a las líneas generales de evolución del sector financiero en los próximos años. Aunque parezca paradójico, esta nueva estructura nos permitirá potenciar simultáneamente la coordinación y la descentralización de las decisiones, lo que nos parece una condición necesaria para compaginar un buen ritmo de crecimiento con el desarrollo y explotación de economías de escala y de alcance.

6 No sólo las considero relevantes, sino que constituyen, en mi opinión, una variable fundamental para determinar la capacidad competitiva de cada entidad. El esfuerzo en formación ha de ser continuado, pues de esta forma evoluciona el sistema financiero. La creciente sofisticación financiera del público requiere, como contrapartida, una mayor capacitación profesional de los empleados. Por tanto, si bien la inversión en formación puede incidir negativamente en la contención de costes a corto plazo, las entidades con vocación de continuidad no pueden ignorar el favorable impacto que tiene este aspecto sobre la productividad en el largo plazo. En este sentido, quizá no haya que medir el coste de personal en términos absolutos y en un momento determinado, sino que debería observarse la *ratio* resultante de dividir ese gasto por el producto generado. Considero que, en el largo plazo, el efecto de la formación sobre el denominador es mayor que el que produce sobre el numerador.

En el caso de Caja de Madrid, la formación de la plantilla es una de las prioridades fundamentales. Durante 1993, hemos dedicado más de 1.500 millo-

“El proceso de concentración se prolongará en el futuro, y debería medirse en términos no estrictamente nacionales”

nes de pesetas a las necesidades de formación de los empleados. Para el ejercicio de 1994, el presupuesto se ha incrementado en más de un 16 por 100. A estos gastos, que podríamos calificar de «directos», habría que sumar una amplia gama de costes indirectos, entre los que cabe destacar el coste de oportunidad de la formación presencial. En 1993, este coste ha ascendido a más de 410.000 horas-hombre, con una media de 46,3 horas dedicadas a formación por cada empleado.

7 En primer lugar, debo decir que dudo seriamente que la empresa privada sea competente para asumir funciones en materia de política macroeconómica, más allá de un cumplimiento riguroso de las responsabilidades jurídicas que nos asigna la sociedad en que vivimos y de nuestro necesario compromiso con unas prácticas empresariales éticas y eficaces.

Creo que la pregunta se refiere, indirectamente, a la acusación que recibimos frecuentemente las entidades financieras de no trasladar a la economía con la suficiente rapidez las rebajas de los tipos de interés oficiales, retardando así el impacto que la política monetaria pueda tener sobre la actividad económica.

Creo que este argumento puede cuestionarse de dos maneras. En primer lugar, una reducción responsable de precios en los productos de activo debe acompañarse, necesariamente, de una reducción similar en los tipos de pasivo. En mi opinión, aunque este proceso está en marcha, aún no ha alcanzado un grado de desarrollo suficiente. Proceder de otra forma supondría una grave irresponsabilidad por nuestra parte, ya que pondríamos en peligro, no sólo la supervivencia de nuestras entidades, sino también la solvencia y estabilidad del sistema de pagos.

Por otra parte, creo que debemos tener en cuenta el prestigio que se deriva para la economía española de la existencia de entidades financieras solventes. Si esta consideración es válida, sería contradictorio pretender que las entidades financieras releguen al olvido la prudencia en su actividad crediticia, una de las normas más elementales de actuación de su negocio.

8 El avance de la unión económica y monetaria ha encontrado un gran obstáculo en la crisis que sufren las economías continentales. Si a este elemento sumamos la fuerte desigualdad existente entre la situación de la economía alemana y la del resto de sus socios comunitarios y, por tanto, el sentido divergente de sus políticas económicas, quedan suficientemente explicadas tanto las dificultades políticas del proceso de ratificación del Tratado de la Unión como la inestabilidad financiera que éstas provocaron.

Debe esperarse que las implicaciones de una eventual Unión Europea sobre nuestras entidades serían, como para el resto de los sectores económicos, profundas e irreversibles. Haría más necesario que nunca el aumento de su competitividad, a través de

la contención de costes y la mejora de la calidad de los servicios prestados, y obligaría a adoptar estructuras empresariales más flexibles. Al mismo tiempo, potenciaría el proceso de globalización, tendiendo a homogeneizar las culturas financieras y empresariales en Europa.

En Caja de Madrid hemos seguido atentamente el proceso de innovación, desregulación y reforzamiento de la competencia que ha tenido lugar en nuestro sistema financiero, respondiendo, creo que con acierto, a las novedades y retos que estos procesos nos han ido planteando.

De esta manera, Caja de Madrid es reconocida hoy como la institución financiera española más solvente, con unas calificaciones crediticias iguales a las del Reino de España.

Por otra parte, la política de diversificación y crecimiento prudente que hemos desarrollado en los últimos años nos permite, hoy día, contemplar al Grupo Caja de Madrid como uno de los primeros grupos financieros del país.

En este sentido, creo que nos encontramos perfectamente preparados para responder a cualquier nuevo desarrollo del proceso competitivo.

«LAS FUSIONES BANCARIAS, LA MEJOR VIA PARA REESTRUCTURAR EL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL»

Emilio de Ybarra y Churrua
Presidente Ejecutivo
del Banco Bilbao Vizcaya

Emilio Ybarra considera que las fusiones bancarias constituyen tanto una respuesta válida a los desafíos que plantea el mercado único europeo como la mejor vía para proceder a una reestructuración ordenada y no traumática del sistema bancario español. Con ello, según Ybarra, se suprimirían duplicidades y redundancias que de otra manera permanecerían en el mercado, alentando ineficiencias. Para el Presidente del Banco Bilbao Vizcaya, el mejor papel que, en el difícil entorno en el que nos encontramos, le corresponde a las instituciones financieras es proceder a una gestión excelente de sus recursos, que les permita crear valor para sus accionistas y sus clientes. A juicio de Emilio Ybarra, las instituciones financieras —incluidas, por supuesto, las españolas— deberán desarrollar un gran esfuerzo de rodaje en un mercado cada vez más unificado y transparente en materia financiera, en el que se irá conformando la estructura del sistema de pagos europeos.

“El negocio bancario basa, cada vez más, la bondad de sus resultados en la intensidad de las relaciones con los clientes”

Aunque, como se sabe, existen diferentes conceptos de competitividad, creo que el más adecuado para el caso de las instituciones financieras es el que la define como la capacidad que demuestran aquéllas para acrecentar su participación en los mercados donde actúan, ofreciendo sus productos y servicios. Se trata, por tanto, de un concepto relativo, que depende del éxito obtenido por el esfuerzo mostrado por una institución financiera específica al compararlo con el logrado por sus competidoras nacionales y/o extranjeras. Además, se puede afirmar que esa competitividad es un fenómeno complejo, que resulta de la interdependencia de factores de muy distinto carácter y rango, tanto macroeconómicos como sectoriales y directamente vinculados a la idiosincrasia de la propia empresa. De ahí que esos factores de competitividad financiera vengan referidos a elementos tan relevantes, pero diferentes entre sí, como son: el tipo de cambio de la divisa nacional; el grado de desarrollo de los sistemas tecnológicos y de información financieros: los niveles de formación, general y profesional, de las plantillas bancarias; las formas y racionalidad de organización que adopten las entidades financieras; sus estructuras de costes de

explotación y precios de venta, etc. De la mejor adaptación alcanzada por cada entidad financiera con respecto al conjunto de esos factores competitivos dependerá, por consiguiente, su mayor competitividad actual, e incluso futura.

2 El proceso desintermediador y la creciente competencia entre las entidades financieras españolas, así como el estrechamiento de los márgenes bancarios originados por ambos fenómenos, han obligado a que cada entidad bancaria española se haya visto en la tarea urgente de reconsiderar sus medios, tanto materiales como humanos. Así, las fusiones bancarias han sido, y son, muy valiosas cara a la búsqueda de un tamaño institucional óptimo que permita obtener incrementos de productividad, racionalización de estructuras y un control más riguroso y estricto de sus costes de explotación, facilitándose una mejor reorganización de los recursos tecnológicos y humanos de los bancos fusionados. La reestructuración sectorial emprendida no está cerrada, sino que se mantiene como necesidad permanente en los próximos años, pero no sólo como respuesta a los desafíos comunitarios y a la propia internacionalización de nuestras empresas, sino, con igual o mayor fuerza, como un mecanismo de adaptación a un mercado doméstico cada vez más complejo y difícil. Por otra parte, conviene subrayar que no parece existir un tamaño óptimo único, sino que, más que centrarse obsesivamente en el tema de la dimensión, se ha de observar el grado de eficiencia de cada entidad y si aumentar el tamaño de ésta contribuye realmente a incrementar esa eficiencia. Igualmente, conviene ir avanzando en la racionalización de cada red de sucursales, dentro de un proceso reestructurador que debe ir en consecuencia con los progresivos y relevantes avances tecnológicos en el suministro de servicios financieros, a la vez que se busca el tamaño más adecuado para las diferentes oficinas, de acuerdo con su localización y las funciones que se le asigne dentro de cada organización bancaria.

3 El aumento en el grado de concentración del sector bancario, mediante las importantes fusiones entre entidades realizadas en un corto espacio de tiempo, se ha desarrollado de un modo simultáneo al desarrollo de distintas actuaciones financieras, asimismo de carácter estratégico, que, junto al fenómeno integrador citado, fruto de las fusiones bancarias, han conducido inexorablemente a la existencia de una mayor competencia bancaria interna, sobre todo en el ámbito de la banca al por menor, hasta unos niveles desconocidos en el pasado. Para los próximos años, no parece aventurado señalar que, por un lado, continúe acentuándose el clima de competencia dentro del sector financiero y que, por otra parte, puedan llegar a producirse nuevos procesos de fusión que, en tal caso, acrecentarían nuevamente el grado de concentración bancaria. En cuanto a esto último, conviene apuntar cómo, en mi opinión, las fusiones bancarias constituyen tanto una respuesta válida a los desafíos que plantea el mercado único europeo a las instituciones financieras españolas como la mejor vía para proceder a una reestructuración or-

“El mejor servicio de las entidades financieras a la sociedad pasa por desarrollar con eficacia la actividad que les es propia”

denada y no traumática del sistema bancario español, suprimiéndose así duplicidades y redundancias que, de otra manera, permanecerían en el mercado, alentando ineficiencias.

4 En unos mercados de servicios financieros tan crecientemente competitivos y liberalizados como los actuales, resulta necesario que las entidades financieras sean eficientes si quieren sobrevivir. Esto obliga, por tanto, a mejorar de una forma continua los sistemas de información de gestión existentes, con el fin de diseñar unos presupuestos en los que el criterio fundamental sea la supresión de cualquier desembolso que no pueda justificarse en términos de resultados. Sin embargo, conviene destacar también las notables dificultades técnicas que existen para crear en banca unos sistemas susceptibles de aportar información fidedigna al nivel de detalle preciso; es decir, para productos, clientes y unidades de negocio. En cualquier caso, pienso que las entidades financieras deben dedicar toda la atención y los recursos técnicos, humanos y financieros que sean precisos para establecer unos sistemas de información lo suficientemente creíbles. Sólo así les será posible, por ejemplo, discriminar aquellos negocios que generen rentabilidades superiores al coste del capital invertido de otros que no tengan expectativas de lograrlas. Además, hay que pensar, en última instancia, que sólo es posible gestionar aquello que se puede medir.

5 En el horizonte comunitario previsto, con la creación de un espacio financiero integrado, se hace indispensable que las entidades bancarias busquen formas organizativas más eficientes que les permitan hacer frente, con las máximas garantías posibles, a un escenario que se caracterizará, lógicamente, por un acrecentamiento aún mayor de la competencia. Las estructuras bancarias conocidas han de experimentar, en consecuencia, cambios sustanciales en su organización, reformas que, de una u otra manera, ya han comenzado a producirse. En efecto: el aumento de los riesgos, la incorporación de nuevas tecnologías y el exceso de oferta han modificado, en estos últimos años, las tradicionales pautas de relación de las instituciones financieras con sus respectivas clientelas. Para atender debidamente las demandas de éstas, las entidades bancarias españolas han tenido que abrirse necesariamente a nuevas actividades y áreas geográficas, lo que ha originado la aparición de una gran diversidad de negocios, que requieren estrategias y métodos de gestión específicos. De ahí que se busquen estructuras organizativas que sean lo suficientemente flexibles como para permitir la dirección autónoma de cada una de esas áreas de negocio, sin que esto dé lugar, desde luego, a la pérdida del sentido de identidad y colaboración dentro de cada empresa bancaria.

6 Como ya he tenido la oportunidad de señalar en otras ocasiones, me parece importante apuntar cómo el negocio bancario basa, cada vez más, la bondad de sus resultados en la intensidad de las relaciones que logre establecer con sus

clientes. De ahí los esfuerzos constantes que las entidades bancarias deben realizar en el terreno de la formación y la adecuada motivación de sus plantillas, dado que sin ambas no cabe concebir la efectividad de los programas de calidad ni el éxito de las estrategias que se intenten poner en marcha. De todos modos, esa formación profesional deberá ser perfectamente identificable en su efectividad, así como previsible sus costes, de manera que se puedan evaluar adecuadamente los resultados alcanzados. Conseguir unos mejores niveles de formación del personal constituye, por otra parte, un factor relevante para la realización de incrementos de productividad —dada la mayor integración de los empleados y la mejor utilización de los recursos tecnológicos—, así como para alcanzar una racionalización de los costes de explotación de las entidades financieras, tratando de reducir aquéllos dentro de un proyecto global de funcionamiento más eficiente de las mismas.

7 En el difícil entorno con que nos enfrentamos actualmente, creo que el mejor papel que les corresponde a las instituciones financieras es proceder a una gestión excelente de sus recursos, que les permita crear valor para sus accionistas y sus clientes. En coherencia estricta con ello, se hace preciso que las entidades financieras se asienten sobre aquellas actividades en las que posean ventajas competitivas, o se esté en camino de adquirirlas en un plazo de tiempo razonable. Asimismo, deberán ser capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes, analizando sus preferencias y los cambios que éstas registren con el transcurso del tiempo. Por otra parte, han de llevar a efecto una gestión de riesgos prudente y actuar con un criterio muy selectivo en lo que se refiere a sus participaciones en el sector no financiero, respetando la autonomía que debe existir entre esas dos esferas de actuación, la financiera y la no financiera, cuyas gestiones son, por naturaleza, dispares. En definitiva, pienso que el mejor servicio que las instituciones financieras españolas pueden prestar a la sociedad en que están insertas, y más aún en unos momentos críticos como los presentes, es desarrollar con eficacia la actividad financiera que les es propia, dada la posición estratégica que ocupan dentro de la sociedad a la sirven.

8 La unión económica y monetaria (UEM) ha iniciado, en 1994, su segunda fase en un escenario mucho más arduo que el previsto cuando se aprobó, en diciembre de 1991, el Tratado de Unión Europea. Sin embargo, la actitud compartida por los países miembros de no jugar a las devaluaciones competitivas y de dar luz verde a esta segunda fase indica que la mala coyuntura no ha sido aprovechada para proponer un alto en el camino, sino que, por el contrario, se trata de que caminemos discretamente en el sentido del avance. En todo caso, el instrumento más inmediato de que se dispone para impulsar la UEM es la coordinación de las políticas económicas, que deben ser creíbles, y el logro del acercamiento de las economías de los países miembros de la Unión Europea a la senda de la convergencia. Para el sistema financiero en

“La reestructuración sectorial se mantiene como necesidad permanente en los próximos años”

su conjunto, esta segunda fase supone el tránsito de un sistema regulado nacionalmente a un período en el cual la regulación será coordinada a escala comunitaria. De ahí que las instituciones financieras, incluidas por supuesto las españolas, deberán desarrollar un gran esfuerzo de rodaje en un mercado cada vez más unificado y transparente en materia financiera, en el que se irá conformando la estructura del sistema de pagos europeo. Por añadidura, el espacio comunitario potencia situaciones de interdependencia creciente entre las instituciones financieras europeas que obligarán a éstas a una adecuación coherente de sus organizaciones y medios si pretenden garantizar su presencia solvente en los mercados de capitales.

«ES DIFÍCIL ENCONTRAR EN NUESTRA ECONOMÍA UN SECTOR CON UNA COMPETENCIA TAN AGRESIVA COMO EL BANCARIO»

José María Amusátegui de la Cierva
Presidente del Banco Central Hispano

José María Amusátegui de la Cierva cree difícil encontrar en nuestra economía algún sector con una competencia tan agresiva como la del sector bancario español. No obstante, para competir con los sistemas bancarios de otros países, en especial los europeos tras la integración, entiende que es necesario homologar las obligaciones fiscales, perfeccionar las legislaciones laborales y aumentar la eficacia del sistema judicial. Además, la política económica ha de avanzar hacia esquemas que permitan un crecimiento sostenido y estable; las infraestructuras de telecomunicaciones tienen todavía posibilidades de perfeccionarse. En definitiva, para Amusátegui, el marco institucional puede avanzar mucho todavía para favorecer la competitividad de las instituciones financieras españolas. En opinión del Presidente del Banco Central Hispano, en el futuro, es previsible que nuestra banca evolucione hacia el modelo europeo, donde un menor número de oficinas con mayor tamaño podría resultar eficiente y permitiría contar con las mayores capacidades que requiere la comercialización de productos más complejos y diversificados. José María Amusátegui entiende que la salida de la crisis se verá apoyada por el sistema bancario en la medida en que, a través del saneamiento y fortalecimiento de sus balances, pueda seguir soportando los elevados niveles de morosidad que se registran en el comienzo de la recuperación cíclica.

1 La competitividad de las instituciones financieras es su capacidad de satisfacer con la mejor calidad y al menor precio las demandas del mercado en relación a sus competidores nacionales y extranjeros. Cabe, por tanto, diferenciar entre competitividad de las distintas entidades financieras españolas entre sí y la competitividad de nuestro sistema bancario respecto al del resto de los países europeos.

En el primer aspecto, la competitividad viene condicionada por factores regulatorios (libertad para competir) y por factores intrínsecos a las propias entidades. La libertad para competir es hoy prácticamente total, dadas las elevadas cotas de liberalización alcanzadas por el sistema bancario espa-

ñol. Las entidades bancarias, por su parte, han ido aumentando sus niveles de competitividad a través del propio ejercicio de la competencia, como lo demuestran las guerras de precios de activo y pasivo y las crecientes ofertas especializadas de servicios bancarios. Probablemente, sea difícil encontrar en nuestra economía algún sector con una competencia tan agresiva como la del sector bancario español.

La competitividad respecto de los sistemas bancarios de los diversos países —cuestión de gran importancia tras la integración europea— depende en gran medida del marco institucional: la regulación bancaria y laboral, la administración de justicia, la política macroeconómica (fiscal y monetaria), los cambios en la sociedad, la infraestructura de telecomunicaciones, etc. En este aspecto, queda un importante camino por recorrer. La regulación bancaria española debe adaptarse a los mínimos exigidos por la Unión Europea para no competir en desventaja con otros países. Es necesario homologar las obligaciones fiscales de la banca a las menos exigentes de Europa, perfeccionar la legislación laboral y aumentar la eficacia del sistema judicial. La política económica ha de avanzar hacia esquemas que permitan un crecimiento sostenido y estable. Las infraestructuras de telecomunicaciones tienen todavía posibilidades de perfeccionarse. En definitiva, el marco institucional puede avanzar mucho todavía para favorecer la competitividad de las instituciones financieras españolas.

2 Tanto el tamaño de las principales entidades españolas en relación al mercado español como el grado de concentración, medido como porcentaje de negocio captado por las mayores entidades, son similares a la media europea. Las grandes entidades financieras españolas cuentan con una dimensión suficiente para realizar banca universal en España y en algunos otros países. Esta dimensión les permite acceder a las ventajas derivadas del tamaño: economías de escala, economías de alcance y la obtención de la masa crítica necesaria para poder especializar recursos por actividades o por negocios. Existen, sin embargo, determinados bancos de tamaño mediano y pequeño que no cuentan con la dimensión suficiente para competir como bancos universales. Estas entidades tenderán en el futuro a evolucionar hacia la concentración o hacia la especialización por productos o por áreas geográficas.

La red de oficinas bancarias española responde a un modelo distinto del que se da, como término medio, en el conjunto de Europa: existe un mayor número de oficinas (en relación con el número de habitantes), pero de menor tamaño (menos empleados por oficina).

Esta mayor capilaridad es el resultado de la evolución histórica del sistema bancario español, en el que se produjo en primer lugar la liberalización de oficinas y después la de los tipos de interés. Además, resulta típica de aquellos países en los que los depósitos bancarios tienen un gran peso sobre los activos financieros en manos del público, como es el caso de España.

“La banca española, tras la UEM, continuará manteniendo las actuales ventajas competitivas en sus propios mercados”

“Permanecen en el mercado entidades en número suficiente para evitar prácticas colusivas”

Sin embargo, es necesario poner de relieve que este modelo de redes de oficinas no implica un sobredimensionamiento del sistema bancario español con respecto al europeo; en términos de empleados por habitante, España presenta uno de los valores más bajos de Europa. No obstante, es muy probable que el sector bancario se encuentre sobredimensionado en casi todos los países industrializados.

En el futuro, es previsible que nuestra banca evolucione hacia el modelo europeo, donde un menor número de oficinas con mayor tamaño podría resultar más eficiente y permitiría contar con las mayores capacidades que requiere la comercialización de productos más complejos y diversificados. Sin embargo, no es posible desconocer que esta evolución ha de realizarse con prudencia. La proximidad física es una característica básica de la forma de competir en nuestro país, que se acentúa aún más en un entorno de tipos de interés bajos y con productos reprecitados. Por ello, la estrategia de la reestructuración de la red comercial debe realizarse de forma acompasada por el conjunto de las entidades si no se quiere correr el riesgo de pérdidas, a corto plazo, de cuotas de mercado. En algunos mercados, como el británico, se han observado reacciones de los consumidores en contra del cierre de oficinas bancarias.

3 El proceso de concentración de entidades bancarias (bancos y cajas) ha sido muy importante en España: las entidades fusionadas desde 1987 han afectado a más del 60 por 100 de los depósitos totales del sistema.

Este proceso de concentración no sólo no ha mermado la competencia de la banca española, sino que la ha reforzado. El objetivo último de las concentraciones ha sido mejorar la competitividad de nuestras instituciones financieras en el nuevo marco de la integración comunitaria. El proceso de la Unión Europea exige a los bancos un mayor tamaño para poder competir en mercados más amplios y más globalizados. Por otro lado, la concentración en pocas y grandes instituciones permite incrementar la eficiencia y reducir los costes unitarios sin perder cuotas de posicionamiento comercial.

Es necesario afirmar que el proceso de concentración no tiene efectos restrictivos sobre la competencia: permanecen en el mercado entidades en un número suficiente para evitar prácticas colusivas. Además, la libertad de establecimiento de entidades europeas haría inviables este tipo de comportamientos.

Por lo que se refiere al futuro, es previsible que aún continúe el proceso de concentración entre cajas con mercados próximos y entre bancos de tamaño medio cuyas alternativas son la especialización o su integración en entidades de mayor tamaño. Entre las grandes entidades bancarias actualmente existentes, tampoco se pueden descartar nuevos procesos de concentración, aunque, en principio, parecen menos probables.

4 La mayor parte de los *inputs* que se manejan en la banca (evolución de las principales variables económicas y financieras, información de mercados y evolución de las empresas) y casi todas sus comunicaciones al mercado (extractos de cuenta y especificaciones de los nuevos productos) son básicamente información. Los procesos operativos y gerenciales giran en torno al procesamiento, análisis y transmisión de información. Consecuentemente, los sistemas de información eficientes y adecuados constituyen un elemento capital del negocio bancario.

Los sistemas de información de las instituciones financieras han evolucionado desde una concepción más tradicional —sistemas basados en transacciones y orientados a la producción de información transaccional y contable— hacia un enfoque más moderno y eficiente, orientado a la producción de información financiera para la gestión directiva y al conocimiento de los mercados.

Los nuevos sistemas son fundamentales tanto para la gestión interna de las posiciones financieras de los bancos (por ejemplo, los sistemas de gestión de activos y pasivos) como para las actividades comerciales con clientes. En la actualidad, la eficacia de las instituciones financieras depende no sólo de la incorporación de nuevas tecnologías de información, sino, sobre todo, de su capacidad para explotarla de forma adecuada.

5 La tendencia hacia la unificación europea reforzará el cambio organizativo que se viene realizando en las entidades financieras: desde una organización funcional y territorial hacia una organización por unidades de negocio. Las modificaciones del sistema económico han fomentado la evolución de las estructuras organizativas. El fin de la autarquía y la mayor apertura al exterior de los años sesenta propició la creación de unidades o divisiones internacionales. La entrada de la banca extranjera en los últimos setenta afectó profundamente al negocio de banca corporativa, dando origen a la creación de unidades responsables y diferenciadas de estos tipos de negocios, y en los años ochenta, el aumento de la competencia en banca al por menor ha llevado a la creación de unidades especializadas en la gestión del negocio por segmentos de clientes.

La Unión Europea, y la consiguiente integración de los mercados, va a incidir de diversa forma sobre las distintas unidades de negocio bancario. La banca al por mayor se verá más afectada —con la tendencia a la globalización y concentración en pocos y grandes centros europeos—, mientras que la actividad minorista no registrará cambios significativos. En todo caso, la actual estructura organizativa por unidades de negocio deberá mantenerse y reforzarse, aunque adaptándola convenientemente a las modificaciones exigidas por el nuevo mercado.

6 En todas las empresas de servicios financieros, donde la diferenciación en los productos y en los precios es progresivamente más difícil, la calidad de servicio adquiere el rango de elemento diferenciador fundamental. Por otra parte,

“Las grandes entidades financieras cuentan con una dimensión suficiente para realizar banca universal”

el componente quizá más importante de la calidad de servicio es el nivel de cualificación del equipo humano. De ahí, la trascendental relevancia de la cualificación y formación permanente, y la motivación del personal, en el negocio bancario. Podría decirse que los bancos del futuro se diferenciarán cada vez en mayor medida por la calidad de sus equipos.

En las entidades financieras, los gastos de personal representan la parte más significativa de los gastos totales. En un entorno de alta competencia, cualquier entidad que pretenda ser competitiva debe establecer, por tanto, objetivos de racionalización de gastos de personal. La racionalización de los gastos de personal puede llevarse a cabo a través de dos vías: la reducción de costes (por reducción de la plantilla o por moderación salarial) y el aumento de la productividad. La primera está muy condicionada por factores ajenos a la actuación de las propias entidades bancarias. En la segunda, inciden de forma esencial las inversiones en formación. No creo que existan inversiones más rentables, a medio plazo, que las dedicadas a la cualificación del personal.

7 Las entidades financieras juegan un papel específico en las diversas fases del ciclo económico. No es posible olvidar que, en la etapa recesiva en la que nos encontramos, la banca ha permitido amortiguar los efectos desfavorables de la coyuntura sobre la economía, absorbiendo —vía incremento de la morosidad— buena parte de los quebrantos empresariales que de otro modo se hubiesen transmitido en cadena, agudizando la crisis económica. Si la banca está obteniendo resultados menos brillantes, es porque está asumiendo como propios los problemas financieros de la economía.

En este sentido, la salida de la crisis se verá apoyada por el sistema bancario en la medida en que, a través del saneamiento y fortalecimiento de sus balances, pueda seguir soportando los elevados niveles de morosidad que se registran en el comienzo de la recuperación cíclica.

Pero, además, hay dos aspectos clave con los que la banca puede apoyar la recuperación. Primero, transmitiendo con la mayor rapidez y fidelidad posible los descensos de tipos de interés a consumidores e inversores. El ejemplo que está dando la banca española en este aspecto no puede ser más espectacular. Los tipos preferenciales han bajado en el último año cuatro puntos porcentuales, los créditos hipotecarios lo han hecho en seis puntos y los créditos al consumidor de los grandes bancos se sitúan hoy en el 12 por 100, seis puntos por debajo del nivel de hace tan sólo unos meses. El propio Banco de España ha puesto de relieve la buena forma en que la banca está ajustando sus tipos de interés a los del mercado monetario.

La segunda vía para ayudar a la recuperación es la asignación más eficaz de los recursos financieros; la banca debe seleccionar sus créditos con mayor eficiencia para concederlos a aquellas empresas con futuro económico solvente. De esta manera, se incrementará la productividad de la economía en su conjunto, se acelerará el proceso de crecimiento y se evitarán nuevos riesgos de crisis.

8 La actual crisis económica que recorre nuestro viejo continente ha cerrado el período de optimismo sobre la Unión Europea y ha abierto un amplio paréntesis, cuya duración estará ligada al comienzo de una nueva fase de crecimiento en Europa. Creo, sin embargo, que el proyecto de la UEM, a pesar de todas las incertidumbres que sobre él planean, será finalmente una realidad, aunque quizá con plazos más flexibles que los establecidos en Maastricht.

La flexibilidad en los plazos supone tener en cuenta la realidad económica específica de los países firmantes del acuerdo de integración, en cuanto que estas diferencias determinan distintos costes sociales del proceso de ajuste y reformas estructurales. Tratar de conseguir la convergencia nominal sin realizar las reformas estructurales pertinentes tiene un precio muy elevado en términos de crecimiento económico y desempleo. No obstante, y aunque el ritmo de integración no pueda ser único, los beneficios de la UEM (mayor eficiencia, estabilidad y crecimiento) son, a mi juicio, suficientes para que no se retrase más la realización de los ajustes y reformas necesarios, de forma que la unidad monetaria de Europa sea una realidad, al menos, en la próxima década.

En el impacto de la unión económica y monetaria sobre el sistema financiero, cabe distinguir los efectos que se produzcan en el proceso de transición hacia el UEM y los que se deriven de la implantación de una moneda única y de la consiguiente eliminación del riesgo de cambio.

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 crecimiento económico débil y posibles perturbaciones en los mercados monetarios y cambiarios. Durante este período, la banca deberá vigilar la calidad de la inversión crediticia, contener el crecimiento de sus gastos de transformación y gestionar adecuadamente los riesgos de interés y de tipo de cambio.

La previsible culminación de la UEM afectará de distinta forma a los diferentes negocios bancarios —como ya he indicado anteriormente— destacando los efectos desfavorables sobre los mercados mayoristas, derivados de su creciente concentración a escala europea. Por ello, la banca española está realizando un proceso de creciente presencia en los principales centros financieros europeos y gestionando alianzas con grandes bancos de otros países para desarrollar conjuntamente las actividades de banca corporativa y de negocios.

El negocio de banca minorista permanecerá arraigado sobre parámetros de comportamiento fundamentalmente nacional, por lo que la banca española continuará manteniendo las actuales ventajas competitivas en sus propios mercados. No obstante, deberá proseguir con sus esfuerzos de creciente racionalización en la forma de llevar a cabo su negocio, con el fin de conservar estas ventajas en eficiencia y rentabilidad.

«LOS PROCESOS DE CONCENTRACION CONTINUARAN AUN CON CIERTA INTENSIDAD, EN LOS PROXIMOS AÑOS»

Guillermo de la Dehesa Romero
Consejero Delegado del Banco Pastor

Guillermo de la Dehesa *considera que el proceso de concentración de las entidades financieras es más el resultado de un ambiente de mayor tensión competitiva que al contrario, y apuesta por que habrá de continuar aún con cierta intensidad en los próximos años. En su opinión, la competitividad de una institución financiera tiene como características especiales la confianza en que se basan las relaciones con los clientes y su carácter de servicio público. Esta confianza, añade el Consejero Delegado del Banco Pastor, nace y se desarrolla a través de la garantía y solvencia de las instituciones, la capacidad de sus gestores, la prudencia y el alto nivel de transparencia en su actuación. A juicio de De la Dehesa, la aportación de las entidades financieras a la salida de la crisis pasa por aplicarse en la correcta gestión, así como por la prestación de servicios financieros a los proyectos que presenten un riesgo asumible.*

1 Un sector productivo es competitivo cuando, de forma permanente y continua, es capaz de incrementar el valor real de los productos y servicios que componen su oferta, el valor de sus activos y la rentabilidad para sus accionistas, manteniendo un adecuado nivel de capitalización y solvencia. La competitividad tiene una perspectiva de largo plazo, es un esfuerzo permanente y continuo.

La competitividad de una institución financiera se basa en los mismos principios, si bien hay que resaltar como características especiales la confianza en que se basan las relaciones con los clientes y su carácter de servicio público que asegura el sistema de pagos.

Esta confianza nace y se desarrolla a través de la garantía y solvencia de las instituciones, la capacidad de sus gestores, la prudencia y alto nivel de transparencia en su actuación, más que a través de los resultados del corto plazo.

Siendo un poco más específicos, y utilizando la terminología de Porter, no cabe duda de que las cinco fuerzas genéricas —nivel de rivalidad de los competidores actuales, nuevos concurrentes, ca-

pacidad de negociación de proveedores y clientes, y productos sustitutivos— que describen el nivel de competencia de un sector han aumentado su intensidad de forma exponencial en el sector financiero español en los últimos años y, aunque el proceso de adaptación a este nuevo entorno no se puede dar aún por finalizado, la mayoría de las instituciones financieras han mostrado una importante capacidad de reacción para mantener, reforzar o crear ventajas competitivas que nos permitan un nivel adecuado y sostenible en el tiempo para la generación de recursos, que garanticen el desarrollo de mejores ofertas a los segmentos de mercado objetivo, la sanidad y solvencia de los activos, y la adecuada retribución de los accionistas.

2 Sobre la cuestión del tamaño, comentaré un dato curioso, no por ello menos significativo. En el *ranking* de las 500 corporaciones industriales más grandes del mundo aparecen únicamente cuatro grupos españoles, mientras que, en el correspondiente a las 500 mayores entidades financieras, ordenadas por recursos propios básicos, aparecen 20 cajas y bancos españoles, tres de ellos entre los 50 primeros.

La primera entidad financiera alemana se sitúa en el *ranking* mundial en el puesto número 11 por recursos propios básicos, y la segunda y tercera ya aparecen en los puestos 40 y 42, respectivamente. Francia sitúa seis entidades financieras entre las 50 mayores, de las que cuatro estarían entre los primeros 35 puestos. En Inglaterra, con un reconocido peso en los mercados financieros internacionales, sólo tres instituciones se sitúan en las 50 primeras posiciones.

El caso europeo se compara favorablemente con Estados Unidos o Canadá. Japón, sitúa 15 entidades financieras entre las 50 más grandes del mundo y 100 entre las 500 mayores; claro que 120 de las 500 corporaciones industriales son japonesas.

Entiendo que el grado de internacionalización y la dimensión del sistema financiero español son adecuados a la estructura empresarial de nuestro país. Caso distinto sería el de servicios financieros plenos en las grandes corporaciones europeas, aunque, en este caso, las grandes instituciones financieras españolas no estarían en una situación muy distinta de las de otros colegas europeos. El tema pasaría a ser el de la conveniencia o no de concentración bancaria a escala europea. En este sentido, no hay que perder de vista importantes actividades de acercamiento, colaboración y asociación que se están desarrollando desde hace años, que van a incrementarse en el futuro, y de las que la banca española ha sido un claro impulsor.

En cuanto a la red de oficinas, es cierto que el modelo español se caracteriza, frente al europeo, por su gran número de pequeñas oficinas, y que se reducirá inexorablemente su número en el futuro, pero no debemos de olvidar que los bancos españoles empiezan a disponer también de un buen número de grandes oficinas, de unidades especializadas en grandes y medianas empresas, en capital-riesgo, banca corporativa, etc..., capaces de apoyar

“La unión económica y monetaria es factible y deseable”

“La recesión puede aportar una más profunda reflexión sobre el ritmo e intensidad del proceso de integración europea”

y ofrecer servicios de alta calidad en operaciones financieras de gran complejidad e importe.

Por último, citar que aunque existan indudables economías de escala y alcance financieras, la dimensión o tamaño no pasa por ser el objetivo estratégico de muchas entidades financieras. Evidentemente, es vital tener una masa o volumen mínimo y un *núcleo duro* del negocio, competitivamente ventajoso en términos de penetración en un espacio concreto, determinado por las variables estratégicas clásicas: «mercado geográfico/segmento de clientela/línea de productos». A partir de ahí, caben muchas especializaciones y alternativas de desarrollo futuro independientes del tamaño a gran escala.

3 En mi opinión, el proceso de concentración es más el resultado de un ambiente de mayor tensión competitiva que al contrario. Es un movimiento en el que la desregulación, tanto internacional como nacional, ha tenido un fuerte impacto. Lo que ocurre es que este movimiento tiende a retroalimentar el nivel de competencia, aumentándolo de forma notable.

En este sentido, y aunque los procesos más significativos de concentración en el ámbito nacional probablemente ya los hemos visto en el pasado reciente, creo que habrán de continuar, aún con cierta intensidad, en los próximos años.

4 Los sistemas de información a los distintos niveles de la gestión de la entidad son vitales para garantizar su correcta administración. En Banco Pastor, es una de las áreas de mejora que gozan de prioridad permanente. Intentamos que cubran el más amplio espectro de nuestras actividades, prestando especial atención a su diseño conceptual, a la integridad de los datos y la eficacia en su explotación, y especialmente a su correcta divulgación y utilización.

A todos los efectos, los sistemas de información para la gestión, tanto en lo que concierne al entorno como a las variables internas de la entidad, son asimilables a los instrumentos de navegación: ¿cuál sería la situación de una nave sin carta de navegación, sin un parte meteorológico y un radar que le permitiese observar en qué posición se encuentran otros buques? Es fácil percibir el alto nivel de riesgo y peligro que su ausencia generaría para la tripulación, los pasajeros y el propio barco.

5 En principio, las líneas establecidas por la Comisión Europea me parecen, en todo caso, las correctas. Hoy estamos sufriendo una grave recesión que, si algo positivo puede aportar, es una más profunda reflexión sobre el ritmo e intensidad del proceso de integración.

Su impacto en las instituciones financieras, y en su organización de cara a integrarse en el gran espacio económico europeo, ya ha dado lugar a distintas alternativas de acción, algunas a modo de prueba, y que van desde los acuerdos de colaboración hasta las participaciones cruzadas o la expansión, mediante adquisición, o la implantación directa en todo el territorio. Ahora bien, este proceso se ha

ralentizado un poco por la mala situación económica.

Creo que no existe una fórmula organizativa óptima, ya que va a depender de la estrategia de especialización de cada entidad. En todo caso, el tamaño impone límites, ya que conseguir hacer banca universal en todos los países de la Unión Europea va a requerir una enorme cantidad de recursos para aquellas entidades que lo intenten.

6 Aunque pueda parecer ilógico, los clientes no cambian de entidad financiera sólo por el precio. Los términos genéricos de «ineficacia» y «trato poco amable», percibidos por las encuestas financieras, acumulan el 78 por 100 de las causas por las que un cliente abandona una entidad financiera. A ello hay que unir que, en los últimos dos años, algo más del 25 por 100 de los clientes han cambiado de entidad. Es una parte muy importante del mercado, a ganar o perder, y que está en directa relación no sólo con los sistemas operativos, sino también con las aptitudes, actitudes y conocimientos del personal, y con las directrices relativas a la gestión de los recursos humanos y el estilo de dirección.

Sólo con la adecuada y permanente preparación de las personas se podrá elevar y mantener el cada vez mayor nivel de calidad y eficacia en la prestación del servicio que exige un entorno más abierto y competitivo, y las mayores cotas de eficiencia que cualquier institución, con sana ambición de desarrollo futuro, ha de plantearse.

Más que con los gastos de personal, la formación y la cualificación de los recursos humanos están vinculadas con la capacidad de desarrollo global de la institución. Las ideas brillantes surgen muy de vez en cuando. La confianza hay que depositarla en el trabajo constante, realizado con las herramientas, cualificación y coordinación adecuadas en un entorno que fomente y establezca cauces y vías para promover y reconocer la creatividad y el trabajo en equipo.

7 Como cualquier otro agente económico, las instituciones financieras se ven favorecidas en las épocas de expansión, y ven resentidos los valores de sus activos y cuentas de resultados en épocas de recesión. En septiembre de 1993, de 190 instituciones financieras analizadas, 81 presentaban crecimientos nulos o negativos en su beneficio neto.

Las cifras de morosidad y las dotaciones necesarias son también una buena prueba de que las entidades financieras pagan una parte de la recesión, ya que provisionan con sus reservas, y a expensas de sus accionistas, la falta o el retraso de pago de sus clientes.

La aportación de las entidades financieras a la salida de la crisis podría establecerse sobre dos vías complementarias: por un lado, aplicándose en la correcta gestión de la institución como empresa individual; por otro, revitalizando sus esfuerzos en la correcta atención a la prestación de servicios de financiación a todos aquellos proyectos que pre-

“El número de oficinas se reducirá inexorablemente en el futuro”

sentan un riesgo asumible, evitando que el ambiente de crisis provoque la negativa reducción indiscriminada de la financiación a las actividades productivas.

8 La unión económica y monetaria es factible y deseable. En su vertiente económica, podemos hablar de una realidad más que de un proyecto. En el aspecto monetario, fundamental para completar el marco de un espacio económico único, la flexibilización del proceso establecido en Maastricht será un elemento clave para poder llevarlo a buen fin, guiándonos más por el objetivo final que por un calendario concreto. En esta misma línea, yo no creo que las instituciones financieras vivan procesos de transformación sustancialmente distintos a los ya iniciados en los últimos años, dirigidos a un mayor grado de concentración del sector, unas fuertes y sólidas vinculaciones internacionales de los bancos y cajas grandes y medianos, y al nacimiento de corporaciones financieras con objetivos de carácter y ámbito europeos.

«LA CAPACIDAD DE GENERAR CONFIANZA, CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD»

José Oliu Creus
Consejero-Director General del Banco Sabadell

José Oliu Creus cree que la competitividad de las instituciones financieras depende, en buena medida, de la capacidad de generar confianza, lo cual está en estrecha relación con la solidez del balance y, por consiguiente, con la transparencia informativa. A juicio de Oliu, la dimensión de las entidades financieras es la adecuada, si bien, en su opinión, es razonable esperar que, ante el avance tecnológico y cultural, se consiga igual servicio de proximidad al cliente sin necesidad de disponer de redes de oficinas exageradas. Para el Consejero-Director General de Banco Sabadell, el proceso de concentración continuará en el futuro, fundamentalmente por la desaparición o reducción de aquellas entidades con problemas de gestión o cuya dimensión no les permite acceder a la tecnología que hoy requiere la prestación de los servicios.

1 En principio, la competitividad de las instituciones financieras debe tener una definición parecida a la que sería aplicable al resto de las empresas: la capacidad de ofrecer productos y servicios con una relación calidad/precio aceptables por el mercado.

En las instituciones financieras, habría que poner, quizás, un énfasis especial en la capacidad de generar confianza, lo cual está en estrecha relación con la solidez del balance y, por consiguiente, con la transparencia informativa.

Los factores del entorno son los que determinan el grado de aceptación de la oferta de cada entidad, y de las actuaciones de cada una de ellas dependerá, en buena medida, el éxito que se obtenga en cada caso.

2 En el sistema bancario español existen, como en cualquier otro, entidades de muy diversa dimensión que obtienen mejores o peores resultados relativos con independencia de su tamaño. Los datos disponibles así lo demuestran, y hacen, por tanto, evidente que los resultados de las entidades financieras dependen de factores como la calidad de la gestión, la adecuación de los productos y servicios a los mercados a los que se dirigen, la plataforma tecnológica y la calidad de los recursos humanos.

Una de las cuestiones que plantea la pregunta es si la dimensión de las grandes entidades financieras españolas es la adecuada en las circunstancias que cita. Creo que la respuesta es afirmativa.

En cuanto al tamaño de la red de sucursales y de las propias oficinas, creo que, por lo que se refiere a las ubicadas en España, su adecuación tiene más que ver con las características de nuestro mercado interior que con otra cosa. Sabemos que nuestro país es uno de los más densos en cuanto a oficinas, y que esto, en general, se compensa con su menor tamaño. Es razonable esperar que, ante el avance tecnológico y cultural, se consiga igual servicio de proximidad al cliente sin necesidad de disponer de redes de oficinas exageradas.

3 No creo que, en la práctica, haya afectado demasiado al grado de competencia, porque si bien es cierto que el proceso de concentración ha sido importante, el número de competidores es aún considerable, y se mantiene, en general, un grado de competencia elevado que, sin duda, beneficia a los usuarios de los servicios financieros.

Para mí, es evidente que este proceso de concentración continuará en el futuro, fundamentalmente por la desaparición o reducción de aquellas entidades con problemas de gestión o cuya dimensión no les permite acceder a la tecnología que hoy en día requiere la prestación de los servicios y la calidad de la gestión en un mercado innovador y ampliado.

4 Los considero primordiales, como puede deducirse de mi respuesta anterior.

5 Entiendo que no existe un solo modelo organizativo frente a las previsiones a las que se refiere, sino que cada entidad, según cuáles sean sus objetivos, deberá desarrollar su estrategia y organización más adecuadas para alcanzarlos.

Es evidente que una entidad de gran dimensión, que pretenda realizar operaciones importantes en todo el mundo, no puede tener el mismo modelo organizativo que otra especializada en una zona geográfica concreta, ni una entidad especializada en el sector de las pequeñas empresas hace lo mismo que otra dedicada fundamentalmente a las economías domésticas.

Es evidente que debe existir un mínimo común denominador, impuesto tanto por los cambios que en la operativa financiera originarán —están originando ya— las previsiones de la UEA, el espacio financiero integrado o la moneda única como por la necesidad de mantener la competitividad imprescindible a cualquier escala de actividad, pero, a partir de ahí, cada entidad debe adoptar la organización más adecuada a los fines que persigue.

Las entidades que, como nosotros, operan desde hace tiempo con una vocación de servicio internacional tienen mucho ganado.

6 La cualificación y la formación del personal son esenciales, por cuanto es ahí donde se marcan realmente las diferencias competitivas en el mercado financiero, cuyos productos, por

“La contribución a la salida de la crisis debe pasar por aquilatar al máximo los riesgos”

“La formación del personal, diferencia competitiva en el mercado financiero”

suerte o por desgracia, son fácilmente imitables a partir de una plataforma tecnológica estándar.

En estas condiciones, de la cualidad de los recursos humanos disponibles por cada entidad depende la capacidad de mantener permanentemente una oferta adecuada de servicios y productos y, lo que es más importante, la calidad en la prestación de los mismos y la capacidad de combinarlos para hacer trajes a la medida de cada cliente.

El coste de la plantilla debe estimarse siempre en relación con la capacidad de ésta para producir valor añadido, y en especial excedente. Es evidente que queda trabajo por hacer en aumento de la productividad en las instituciones financieras españolas.

7 Esencialmente, deben ejercer su función aquilatando al máximo todos los riesgos inherentes a la misma, que son los de crédito, los de interés y los de tipo de cambio, con la máxima profesionalidad y prudencia.

A veces, este conservadurismo necesario en la gestión bancaria no ha sido reconocido como positivo por la sociedad. Tenemos ejemplos suficientes para confirmar que una gestión bancaria buena sólo puede ser prudente, al tiempo que debe tener la capacidad de análisis y conocimiento suficiente para apoyar, en circunstancias especiales, a aquellos clientes que tienen unas buenas perspectivas comerciales en el contexto erróneo.

8 A riesgo de parecer reiterativo, debo decir, una vez más, que las transformaciones de cada institución financiera podrán y deberán ser distintas, en la medida en que lo son sus objetivos y estrategias.

La unión monetaria parece un proceso difícil políticamente; sin embargo, está ahí, y lo que no sabemos muy bien es si se podrán mantener los plazos previstos.

Para las entidades financieras, las transformaciones dependerán de sus objetivos.

El papel de un banco en un entorno europeo depende de su entronque con esta realidad supranacional y de la solidez de su base regional correspondiente. Para nosotros, el Banco Sabadell es, por ejemplo, el banco más arraigado en Cataluña, y especializado en servicios internacionales, con una amplísima presencia de corresponsales; la UEM es algo que no nos exige grandes transformaciones, sino simplemente el proceso normal de mejora de calidad y eficacia que se ha venido haciendo a lo largo de los últimos veinticinco años.

«EL FUTURO PASA POR EL CONTROL DE COSTES Y RENTABILIDADES DE LA RED COMERCIAL»

Juan Manuel Urgoiti López-Ocaña
Presidente y Consejero-Delegado del Banco 21

Juan Manuel Urgoiti opina que la discusión sobre el tamaño o dimensión de las entidades financieras ha dejado paso a la de la competitividad, y que, efectivamente, las redes de sucursales han supuesto una barrera de entrada a la banca extranjera. Sin embargo, cree que el modelo tendrá que evolucionar en la medida en que se planteen nuevos canales de distribución. Para Urgoiti, esa evolución, junto con la de los medios, permitirá en el futuro redefinir la oficina bancaria y su estructura. Esta nueva definición, y la eliminación de las barreras de entrada a la competencia, hacen más notorio el control de costes y rentabilidades de la red comercial. A juicio del Presidente del Banco 21, la reducción de márgenes hace resaltar la importancia que ha cobrado el actuar convenientemente sobre las masas de balances, lo que exige una información muy precisa. Urgoiti considera que, en un momento en que el ahorro recobra la importancia de generador de futuro que le define, la banca está obligada a crear las condiciones para que pueda crecer. La transparencia en la gestión y la adecuada remuneración son claves para fomentar el ahorro y competir con el Estado en su captación.

“La banca está obligada a crear las condiciones para que el ahorro pueda crecer”

Competitividad supone que las capacidades y habilidades de una organización estén orientadas a la consecución de niveles suficientes de desarrollo para obtener ventajas competitivas que le permitan rentabilizar sus recursos.

Esta búsqueda de niveles de capacidad y habilidad suficientes tiene su referencia en el mercado, que premia a las organizaciones capaces de generar productos y servicios percibidos por los clientes como superiores. Por tanto, el continuo seguimiento de las tendencias de los mercados y sus agentes ha de ser una prioridad, y a partir de la adecuada interpretación de los signos captados, se abrirá un proceso que sólo habrá sido completado cuando la entidad ponga en el mercado su producto o servicio con una ventaja en coste o calidad que sea sostenible.

Deja de ser función objetivo seguir a los competidores, siendo principal la capacidad de innovación y la oferta del rasgo diferencial.

2 La discusión sobre el tamaño o dimensión de las entidades ha dejado paso a la de la competitividad. Entidades de todos los tamaños son aceptadas por el mercado siempre que sean capaces de ofrecer con ventaja sus productos. Las redes de sucursales han supuesto una barrera de entrada para la banca extranjera que permite al sistema bancario español afrontar el reto de la competencia europea. El modelo tendrá que evolucionar en la medida en que se planteen nuevos canales de distribución (banca telefónica, servicio a domicilio...). Esa evolución, junto con la de los medios (informática, comunicaciones...), permitirá en el futuro redefinir la oficina bancaria y su estructura.

Esta nueva definición y la eliminación de las barreras de entrada a la competencia hacen más notorio el control de costes y rentabilidades de la red comercial.

La internacionalización de las empresas españolas, que se demuestra con la mejora de nuestra balanza comercial, supone una oportunidad que el sistema bancario español sabe valorar. La proporción de ingresos generados en el exterior crece considerablemente desde hace años, y supone un importante factor de equilibrio en un momento de recesión interna. Participar en este negocio supone un reto para las entidades, cualquiera que sea su dimensión.

3 El grado de competencia se ha visto influido por muchos factores, de los que el principal puede ser el proceso de desregulación respecto de productos y servicios, y de regulación en cuanto a los requisitos de fondos propios. La necesidad de alcanzar una dimensión crítica de recursos humanos, técnicos y de capital ha sido el motor principal del proceso de concentración. El negocio bancario no admite ya una visión única, por la segmentación que ha sufrido el mercado. La existencia de macroclientes con presencia universal, y con una demanda universal de productos, genera oportunidades para que surjan bancos que cubran con la misma amplitud tales necesidades. La concentración de las economías (NAFTA, Acta Unica) lleva a la concentración de los sujetos económicos, y de los bancos especialmente.

Sin embargo, no cabe entender el proceso de concentración de los grandes bancos y cajas como un fenómeno aislado. Al mismo tiempo, se ha multiplicado el número de entidades que compiten por parcelas del negocio bancario, bien con estatuto bancario bien como sociedades de otro tipo (emisores de tarjetas, entidades de seguros, sociedades y agencias de valores...). Ello genera un incremento de la competencia que traslada sus beneficios a los consumidores a gran velocidad.

4 La evolución del mercado (sujetos, ámbito, productos) ha generado un incremento del nivel de complejidad del negocio bancario. La anticipación a las evoluciones supone un requisito básico de la capacidad para competir. Ello comporta que los sistemas de información deben garantizar el conocimiento y control del presente, pero cada

“La UEM abre una gran oportunidad a las instituciones financieras españolas”

vez concediendo menos valor al pasado y mayor al futuro. El establecimiento de indicadores con una perspectiva estratégica, la fijación de objetivos en términos de cuotas o de márgenes, la segregación de la información para conocer la cuenta de resultados por cliente o por empleado, nos llevan a un mundo en el que la gestión se aleja de volúmenes, de operaciones aisladas y de resultados que olvidan los recursos propios. El valor para el accionista se convierte en la referencia fundamental de cualquier estrategia.

Debido a la reducción de márgenes, hay que resaltar la importancia que ha cobrado el actuar convenientemente sobre las masas de balances, lo que exige una información muy precisa. El seguimiento de los riesgos se hace, asimismo, imprescindible para una correcta gestión y garantía de la salud de la entidad.

5 Todos los modelos de alianzas, fusiones, acuerdos de distinta profundidad, etcétera, suponen esfuerzos para minimizar el coste asociado a las deseconomías de escala que generan las dimensiones excesivas. Por tanto, el problema de la forma organizativa no puede tener respuesta única, dado que responde a motivaciones distintas, y supone ventajas e inconvenientes en todo caso.

El proceso presupone una evolución en el tiempo. El espacio financiero integrado formal tendrá una traslación rápida al mercado, pero tampoco es bueno llegar demasiado pronto. Se ha demostrado que los problemas de homogeneización normativa y fiscal, más las diferentes culturas y lenguas, hacen de cualquier proyecto transnacional un reto en el que la gestión de los plazos supone la diferencia entre éxito y fracaso.

El proceso de expansión como simple objetivo de presencia ha pasado a dar prioridad a aspectos como coste y eficacia en los desarrollos del negocio, y mejoras tecnológicas que permiten más probabilidades, con la única restricción de no quedar aislado y mantener la clientela.

6 Las empresas de servicios ponen en el mercado sus capacidades, que, en una parte sustancial, están basadas en las habilidades de sus recursos humanos. La capacidad de adaptación al cambio, la identificación de tendencias, la traslación al mercado de los productos y servicios, y la operatividad de las organizaciones pasan por la eficacia en el aprovechamiento de tales recursos.

La formación y la información van a ser las claves de la motivación, en un modelo que, con el cambio de las relaciones empresa-trabajador, va a suponer la aceptación de un nuevo papel en el que se exigirá una actitud más empresarial. La participación de los empleados en la distribución del valor añadido de las empresas va a aumentar, pero ello implicará un incremento de responsabilidad. Las adecuadas formación y experiencia serán básicas para asumir esa mayor cuota de responsabilidad y autonomía.

Las mejoras de la información de gestión permitirán analizar la aportación de cada empleado al producto y a la cuenta de resultados de la empresa,

lo que favorecerá la correcta asignación de gastos. Por este mismo proceso, será cuantificable la inversión en formación del personal y su rentabilidad.

7 Las entidades financieras tienen diferentes papeles en el mundo económico. Como empresas, generan riqueza para sus accionistas, para sus empleados y para el Estado. Como accionistas o empresarios, multiplican tales efectos distributivos. Como distribuidores y aglutinadores del ahorro, son un vehículo fundamental de asignación de recursos.

En un momento en el que el ahorro recobra la importancia de generador de futuro que le define, la banca está obligada a crear las condiciones para que pueda crecer. La transparencia en la gestión y la adecuada remuneración son claves para fomentar el ahorro y competir con el Estado en su captación.

La asunción de riesgos, consustancial al negocio bancario, no se limita en estos momentos de crisis, sino que se mejora para reforzar la credibilidad del ahorrador. La ampliación de la oferta crediticia en modalidades, volúmenes y plazos garantiza la viabilidad de los nuevos proyectos rentables.

8 La viabilidad de la unión económica y monetaria supone la viabilidad de sus partes, en un mundo en el que se buscan contrapesos que mejoren el equilibrio global. El respeto por las diferencias sociales, políticas y culturales implica la admiración por la capacidad de conseguir puntos de acuerdo. El camino marcado parece imparabile, y la velocidad del proceso es una incógnita mayor.

Para las instituciones financieras españolas, se abre una gran oportunidad, que aprovecharán gracias a su fortaleza relativa derivada de la adecuada capitalización de las empresas, del alto nivel de convergencia interna, que sirve de prueba para afrontar los nuevos competidores, y de la preparación de sus recursos humanos, que compiten perfectamente con sus homólogos europeos.

La concentración en la superación de los puntos débiles es el otro requisito indispensable, por lo que es exigible un cierto ejercicio de humildad que permita identificarlos. Este ejercicio implica el análisis de cada empresa y su solución a ese nivel.

Aquellas entidades que sean ágiles y sepan adaptarse a los cambios con facilidad, tendrán mayores probabilidades de éxito. La flexibilidad de las estructuras, que no actúen como lastre sino como motores de las oportunidades, impulsarán el desarrollo del espacio europeo.

«MAYOR EFICIENCIA COMO EMPRESAS Y ADECUACION A LA OFERTA, CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD»

Emilio Ontiveros Baeza
Consejero Delegado de Analistas Financieros
Internacionales, S. A.

Emilio Ontiveros considera que las actuaciones de las instituciones financieras orientadas a mejorar la competitividad pasan por la consecución de una mayor eficiencia como empresas y una permanente adecuación de la oferta a la demanda de servicios financieros. En su opinión, la concentración que ha tenido lugar en los últimos años en el seno de las entidades de depósito no ha reducido las presiones competitivas en el sector. Para Ontiveros, el control de riesgos —de precio y de crédito— en un entorno cada vez más competitivo, exigirá un cierto desplazamiento de la atención preferente de la gestión bancaria. A su juicio, para reducir el impacto de la actual crisis económica, las entidades financieras pueden contribuir facilitando la traslación de los descensos de tipos de interés a las operaciones de crédito, y siendo más eficientes en la gestión de la calidad de las inversiones.

1 En condiciones de libre entrada a los mercados, la competitividad de una institución financiera puede sintetizarse en su capacidad para defender el mercado propio y aumentar la participación en mercados exteriores.

Los factores de entorno con mayor influencia en la competitividad son las regulaciones. Junto a la existencia de un diferencial regulador, las diferencias en competitividad han de ser explicadas por la estructura de costes de las instituciones y por la capacidad de adecuación de la oferta de servicios financieros. En consecuencia, las actuaciones de las instituciones orientadas a mejorar la competitividad pasan por la consecución de una mayor eficiencia como empresas y una permanente adecuación de la oferta a la demanda de servicios financieros.

2 No se puede afirmar que los procesos de internacionalización exijan una determinada dimensión mínima. Existen ejemplos suficientes en los que la especialización, o una adecuada política de alianzas, pueden ser más relevantes que la propia dimensión en la actividad financiera internacional. Ahora bien, es obvio que la realización de activida-

des propias de banca doméstica en otros mercados nacionales exige la «presencia» directa y, por tanto, la extensión transnacional de la red.

La amplitud relativa de la red nacional de oficinas del sistema bancario español es un rasgo característico asumido. La dominante orientación al negocio minorista y la ausencia, en el pasado, de competencia vía precios son sus principales factores determinantes. Las ventajas de esa densidad —su carácter de barrera de entrada— tienen como contrapartida la existencia de costes de transformación relativamente elevados, y la exigencia de paliar la insuficiente productividad de las oficinas mediante actividades de ventas cruzadas, diversificación de servicios, etcétera.

3 La concentración que ha tenido lugar en los últimos años en el seno de las entidades de depósito no ha reducido las presiones competitivas en el sector. En la medida en que éstas sigan vigentes, y con ellas la continuidad en el proceso de reducción de márgenes, también lo estarán las posibilidades de concentración adicional, que pueden verse intensificadas por la necesidad de competir dentro y fuera de España con entidades de mayor tamaño.

4 Muy grande y en dos ámbitos fundamentales: gestión de riesgos y política comercial. El control de riesgos —de precio y de crédito—, en un entorno cada vez más competitivo, exigirá un cierto desplazamiento de la atención preferente de la gestión bancaria. La gestión de activos y pasivos ha de cobrar, en este contexto, una importancia de primer orden.

Adicionalmente, los sistemas de información habrán de cobrar una importancia mayor a la actual en la política comercial. La atención preferente de ésta a grupos diferenciados de clientes exigirá un perfeccionamiento de los sistemas de información.

5 Las alternativas organizativas que se plantearán a las distintas instituciones no pueden prescindir de sus planteamientos estratégicos y, en concreto, de las opciones de especialización que adopten. La transición a la unión económica y monetaria no plantea exigencias diferenciales significativas desde un punto de vista estratégico respecto a las que demanda la consecución del mercado financiero único. La opción entre un modelo de banca universal y uno de banca especializada vendrá determinada tanto por el tamaño de las instituciones como por la vocación local de éstas. La consolidación de asociaciones estables entre instituciones puede constituirse, entre aquellas de carácter territorial, como una alternativa eficaz a modelos de organización más universalistas. Las entidades de orientación especializada pueden basar su posición competitiva en el aprovechamiento ventajoso de algunos nichos de mercado.

6 Las exigencias de formación habrán de constituir una prioridad básica en la industria de servicios financieros y, en especial, en el sistema bancario. La complejidad de los mercados

“El control de riesgos exigirá un cierto desplazamiento de la atención preferente de la gestión bancaria”

“Las decisiones de formación constituyen una precondición para la supervivencia de las instituciones a largo plazo”

financieros, la continuidad del proceso de innovación y la necesaria mejora en la gestión de riesgos exigen una formación continua de los recursos humanos. Las decisiones de formación —su correcta articulación en el proceso de formulación de estrategias de las instituciones y su consideración como decisiones de inversión más que como gasto— constituyen una precondición para la supervivencia de las instituciones a largo plazo.

La necesaria racionalización de la estructura de gastos de las entidades no debería afectar a este concepto, salvo por lo que respecta a unas crecientes exigencias de calidad en la formación. La selección de los recursos humanos y su adecuación a los nuevos retos de las instituciones financieras cobran, en este contexto, una importancia diferencial.

7 En dos ámbitos pueden contribuir las actuaciones de las instituciones financieras para reducir el impacto de la actual crisis económica: mayor facilidad en la traslación de los descensos de los tipos de interés a las operaciones de crédito y mayor eficacia en la gestión de la calidad de las inversiones. La conciliación de ambas exigencias no es fácil. Frente a la radical inhibición de la actividad inversora, las instituciones han de fortalecer la gestión de riesgos y particularizar al máximo la oferta crediticia, de tal forma que proyectos de inversión viables no se vean paralizados. La misión de un banco no es eludir el riesgo, sino gestionarlo eficazmente. En algún caso concreto, las entidades financieras deberán contribuir positivamente a la reestructuración financiera de empresas en crisis transitoria, aunque con perspectivas de supervivencia a largo plazo.

8 No se puede ocultar que el proyecto de UEM atraviesa por el peor momento desde su formulación. Independientemente de las dificultades para avanzar en la satisfacción de las condiciones de convergencia nominal estipuladas en el Tratado de la Unión Europea, las prioridades de los países comunitarios no sitúan actualmente la consecución de la UEM en el principal lugar. Con todo, el elevado grado de integración económica y financiera alcanzado en la Unión Europea es, por sí mismo, determinante de una adecuación de las estrategias de las entidades financieras a ese entorno, difícilmente reversible, aunque, probablemente, su meta final se consiga a un ritmo más lento del inicialmente previsto.

«DUDO DE LA VIABILIDAD DE LA UEM TAL Y COMO ESTA DEFINIDA EN LA ACTUALIDAD»

José Luis Palao García-Suelto
Socio de la División de Auditoría de Arthur Andersen

José Luis Palao García-Suelto se muestra incrédulo ante la viabilidad de la unión económica y monetaria tal y como está definida en la actualidad. No obstante, entiende que, de producirse, la preparación de las entidades financieras españolas es similar a la del resto de sus colegas europeas. Para el socio de Arthur Andersen, la concentración y la competencia son dos fenómenos que han aumentado, pero, a su juicio, las causas que más han contribuido a aumentar la competitividad en el sector son la aparición de nuevos productos, la pérdida de importancia del negocio tradicional, la mayor cultura financiera de los clientes y un nivel de bancarización próximo a su límite de saturación.

1 Definiría la «competitividad» de una institución como el compromiso que adquiere consigo misma para conseguir que los factores que contribuyen al logro de su misión (entendida ésta como la razón que justifica su existencia) operen de forma más eficaz que lo harían en otras instituciones con misiones similares.

Establecer los factores de los que depende la competitividad de una institución financiera requiere, por tanto, conocer previamente qué intenta conseguir dicha institución; lo que no tiene por qué coincidir en todos los casos. En unos, puede ser tener éxito en lo económico; en otros, mejorar el nivel de vida de los habitantes de un ámbito determinado; en otros, crear riqueza en una área geográfica específica, y supongo que, en la mayoría, un poco de todo.

Centrándonos en los factores que pueden tener mayor incidencia en asegurar la rentabilidad de una institución financiera, destacaría claramente el que se refiere a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por ella, contemplada en su sentido más amplio («calidad total»). Pienso que otros factores competitivos que tradicionalmente se han venido teniendo en cuenta son ahora menos relevantes:

- Nuevos productos y servicios, porque —siguiendo el aforismo de que «las buenas ideas no tienen fronteras»— son susceptibles de ser imitados en muy breves plazos de tiempo.

- Precios, porque —operando en un mismo marco legal, con estructuras similares de costes y en mercados transparentes— es difícil poder aplicar diferenciales de precios significativos.

- Tecnología, porque también es susceptible de ser copiada y porque se ha abaratado sensiblemente en la última década, etcétera.

Por todo ello, pienso que el de «calidad total» es el reto más inminente con el que deberán enfrentarse las entidades que pretendan distinguirse favorablemente de sus competidores.

2 La dimensión de una entidad bancaria —que sólo indica lo que suman sus activos— no puede entenderse como un valor absoluto, pues está relacionada con el PIB y el nivel de «bancarización» de un país, con la tasa de ahorro de sus habitantes, con los objetivos que persigan las entidades (no es lo mismo que intenten jugar un papel destacado en la financiación de los grandes grupos multinacionales, y asumir un cierto protagonismo en los mercados financieros, que si quieren limitarse a atender las necesidades del mercado doméstico y a participar esporádicamente en los mercados internacionales), etcétera.

De ahí que no tenga una respuesta concreta a la pregunta, pues encuentro tan poco significativo, por sí mismo, que el mayor banco español ocupe el puesto 62 en el ranking por volumen de los bancos mundiales como que el banco USA de mayor dimensión sólo ocupe el puesto número 30; que entre los 25 mayores bancos del mundo 18 sean japoneses, o que entre los 500 mayores 20 sean españoles (proporción, por cierto, muy superior a la correspondiente a sociedades industriales).

De la misma forma, la dimensión de una red de sucursales y la de las oficinas bancarias vienen condicionadas por el tipo de banca que se quiera realizar, por los hábitos financieros de los habitantes de un país, por su historia, etc. No obstante, la caída del margen financiero, la mayor utilización de medios alternativos de pago, el cambio generacional y otras circunstancias harán necesario replantearse el papel que han de jugar en el futuro las redes de oficinas bancarias.

En todo caso, creo que extraer conclusiones de la sola comparación de datos numéricos entre países (volumen de activos de una entidad, número de oficinas por 100.000 habitantes, activos por empleado y por oficina, etc.) es un ejercicio tan arriesgado como poco revelador.

3 Es evidente que tanto la concentración en el sector financiero como la competencia entre las entidades que lo integran han aumentado significativamente en los últimos años; pero no estoy seguro de que exista una relación entre ambos fenómenos.

En mi opinión, las causas que más han contribuido a incrementar la competencia entre las entidades financieras españolas son, entre otras:

- Aparición de nuevos productos (fondos de inversión y de pensiones, supercuentas, etc.) dirigidos

“Calidad total es el reto más importante con el que deberán enfrentarse las entidades financieras”

“El principio que establece que una empresa de servicios vale lo que vale su personal está ahora más vigente que nunca”

a segmentos de mercado que era preciso dominar antes que los demás.

- Pérdida de importancia del negocio tradicional bancario (por caída del margen financiero, paulatina sustitución de las formas habituales de financiación, etcétera).
- Mayor cultura financiera de los clientes bancarios.
- Nivel de «bancarización» de la sociedad española próximo a su límite de saturación.
- Y, sobre todo, haberse rebelado alguna entidad contra la asignación de la cuota de mercado que «históricamente» le correspondía.

Pienso que el proceso de concentración se mantendrá en el próximo futuro, tanto en su forma «dura» (absorciones, fusiones, compras, etc.) como «blanda» (acuerdos de colaboración entre entidades, desarrollo conjunto de proyectos, etcétera).

4 Absoluta. Cada vez, los bancos dejan en mayor medida de ser instituciones que manejan dinero para convertirse en instituciones que manejan información. Si la información es el sustrato en el que se basa el negocio bancario, la importancia para la banca de los sistemas que generan esta información es crucial.

Está de moda hablar de la necesidad de que la banca contenga sus costes de transformación, y nadie medianamente sensato puede oponerse a este planteamiento. Pero, en sentido contrario, entiendo que las instituciones financieras españolas necesitarán realizar importantes inversiones en el futuro inmediato para mejorar y complementar sus sistemas de información, tanto transaccionales (los que tienen por objeto directo las operaciones bancarias) como no transaccionales (información sobre la competencia; segmentación de clientes; *marketing*; de gestión; sobre riesgos —de negocio, de insolvencia, de volatilidad de tipos de interés y de cambio, de liquidez, de compensación de cobros y pagos, etcétera—; para la prevención de fraudes, etcétera).

5 No creo que las previsiones de la unión económica y monetaria sean relevantes al tiempo de decidir la forma organizativa de una institución financiera. Lo importante, con y sin unión económica y monetaria, es que las instituciones funcionen con eficacia; y la eficacia no exige una forma organizativa determinada.

Entiendo que, más importante que definir rigidamente la estructura organizativa de una entidad —pues la experiencia demuestra que, en muchos casos, el mejor organigrama se queda obsoleto antes de que se haya secado la tinta utilizada en su preparación—, es inventariar exhaustivamente las distintas funciones que cada entidad necesita desarrollar para poder realizar su actividad, y asegurarse de que se dota a estas funciones de los recursos humanos y técnicos compatibles con los objetivos asignados.

Generalmente, la forma de agrupar las distintas funciones —que vendrá condicionada por la «cul-

tura» de la institución y por el perfil de sus dirigentes— no tendrá una importancia manifiesta en la eficacia con que actúe la entidad.

6 El principio que establece que «una empresa de servicios vale lo que vale su personal» está ahora más vigente que nunca. Por ello, cualquier actuación de las entidades que tenga como objetivo mejorar la «calidad» de su personal es más que relevante para asegurar su éxito. Como mínimo, muy relevante, y, posiblemente, lo más relevante.

Por supuesto, la cualificación y la formación del personal son elementos básicos para asegurar su «calidad», por lo que cualquier esfuerzo que se haga para mejorarlas será altamente rentable. Pero también creo que estos dos factores ni son los únicos que configuran esa «calidad» ni, siquiera, los más significativos.

Todos los estudios realizados (básicamente, en USA) para identificar las razones que justifican el éxito de determinadas entidades financieras han llegado a la conclusión de que las entidades de mayor éxito tenían una característica común: su fuerte cultura empresarial (entendida ésta como el conjunto de valores sólidamente implantados a lo largo del tiempo en todo su personal).

Los límites impuestos a estos comentarios impiden desarrollar el tema con mayor profundidad, pero parece evidente que entre los valores que ha de compartir el personal de una entidad financiera se podrían citar, además de los ya mencionados de cualificación y formación: liderazgo de los dirigentes, compromiso con la institución, vocación de servicio, ética profesional, comunicación, adecuada delegación y asunción de responsabilidades, reconocimiento del trabajo bien ejecutado, evaluación objetiva del personal, planes estructurados de carreras profesionales, etcétera.

7 Pienso que, en primer lugar, no contribuyendo a agravar los efectos de la crisis; lo que requiere que ellas mismas aseguren su propia supervivencia (o, lo que es lo mismo, su rentabilidad).

En segundo lugar, creo que —debido a su gran visibilidad, preparación y medios disponibles— tendrían que asumir un mayor liderazgo moral en la comunidad en la que desarrollan su actividad. ¿Cómo? Se me ocurre que dando permanente ejemplo de rigor y ética en todas sus actuaciones, de austeridad en sus gastos, de imaginación ante los problemas, de compromiso (que, en absoluto, significa ni debilidad ni irresponsabilidad) con sus clientes, etcétera.

Por último, colaborando con el resto de la comunidad en la creación de riqueza en términos de «economía real».

Me consta que lo dicho y nada son prácticamente coincidentes; pero ojalá tuviera la receta mágica para permitirnos encontrar la salida del laberinto en el que actualmente nos encontramos.

“El proceso de concentración se mantendrá en el futuro tanto en su forma dura como blanda”

8 Ni yo (lo que no es significativo) ni el 93 por 100 de una muestra de más de 400 expertos financieros europeos consultados por Arthur Andersen (lo que sí es significativo) creemos en la viabilidad de la unión económica y monetaria tal y como está definida en la actualidad.

De producirse, no obstante, entiendo que el nivel de preparación de las entidades españolas es similar (si no mejor) que el nivel medio de preparación del resto de sus colegas europeos. Evidentemente, será necesaria una cierta adaptación, que será mucho menor que la exigida a otros sectores de nuestra actividad económica.

«EN EL AREA DE LAS CAJAS DE AHORROS ES DONDE PUEDEN PRODUCIRSE NUEVAS FUSIONES»

Jesús Peregrina
 Presidente en España de KPMG PEAT
 MARWICK

Jesús Peregrina mantiene que el nivel de competitividad se ha incrementado significativamente durante los últimos años en el sector financiero, si bien no cree que este hecho pueda deberse principalmente a las fusiones de entidades que han tenido lugar en nuestro país. En su opinión, independientemente de los recientes acontecimientos que podrían dar lugar a algún nuevo proceso de concentración, es en el área de las cajas de ahorros donde pueden producirse nuevas fusiones de entidades. Para Peregrina, la contribución de las entidades financieras a la salida de la crisis debe ser colaborar con la autoridad monetaria en facilitar los procesos de inversión, asegurando, al propio tiempo, la solvencia del sistema financiero español. A juicio del socio de Peat Marwick, es difícil prever en este momento una implantación a medio plazo de la unión económica y monetaria, y aunque está convencido de que durante los últimos años las entidades financieras españolas han realizado un gran esfuerzo de adaptación y mejora de su competitividad, todavía queda un importante camino por recorrer.

A los efectos que nos ocupan, podríamos definir la competitividad como el conjunto de condiciones, tanto endógenas como exógenas a la propia entidad, que determinan su actuación y posicionamiento relativo en el mercado en el que operan.

Los factores que pensamos pueden ser más significativos en el futuro, a la hora de determinar la posición competitiva de una entidad, podrían dividirse en:

- a) *Factores de entorno*
- Legislación de la Unión Europea.
 - Legislación nacional.
 - Situación económica general del país.
 - Nivel de sofisticación de la demanda.
 - Nivel de saturación de la oferta.

b) *Factores internos. Campos de actuación*

- Disminución de los costes de transformación. (En España, son los más altos de Europa).
- Correcto dimensionado y adecuada distribución de la red de oficinas y, en consecuencia, de las plantillas.
- Adaptación de los sistemas de información en uso a los desarrollos tecnológicos actuales y a la futura mayor sofisticación de la demanda.
- Inversiones en formación de personal.
- Desarrollo del concepto de «servicio al cliente» como núcleo sobre el que debe girar toda la actividad de la entidad.

Para poder responder adecuadamente a esta pregunta, habría que analizar cada entidad de forma individualizada. Sin embargo, en lo referente a la red de oficinas, cabría pensar, con carácter general, en un cierto sobredimensionamiento de su tamaño actual.

a) Si bien es cierto que el nivel de competitividad se ha incrementado significativamente durante los últimos años en el sector financiero, no creemos que este hecho pueda deberse principalmente a las fusiones de entidades que han tenido lugar en nuestro país. Existen otros factores que, a nuestro entender, han tenido una mayor relevancia en este aspecto, como por ejemplo:

- Mayor protagonismo de la banca extranjera.
- Ruptura de los antiguos «acuerdos entre caballeros».
- Evolución de la demanda hacia productos de mayor sofisticación.
- Significativa mejora en la cultura financiera de la demanda.
- Normativa del Banco de España (obligación sobre publicidad de tarifas, condiciones, la oficina de reclamación, etcétera).

b) Independientemente de los recientes acontecimientos que podrían dar lugar a algún nuevo proceso de concentración, es en el área de las cajas de ahorros donde pueden producirse nuevas fusiones de entidades.

En ambos aspectos, la importancia de los sistemas de información de las entidades es crucial y, como ya hemos comentado en la pregunta número 1, aún lo será más en el futuro.

En el momento actual, no parece previsible que se cumplan, ni siquiera a medio plazo, las previsiones de implantación del espacio financiero integrado y de la moneda única. En estas circunstancias, parecería prematuro optar por un modelo de organización basado en dichas previsiones. Habrá que esperar el desarrollo de los acontecimientos en los próximos años.

“Las inversiones en cualificación del personal redundarán en mejoras significativas de las cuentas de resultados”

“No parece previsible que ni siquiera a medio plazo se cumplan las previsiones de implantación del estado financiero integrado”

6 En nuestra contestación a la primera pregunta de este cuestionario, ya hemos destacado la importancia que, a nuestro juicio, merecen estos dos factores. Puede decirse que las inversiones en cualificación del personal, junto con las que se han de efectuar en tecnologías de la información, si son adecuadamente planificadas y desarrolladas, redundarían en mejoras significativas de las cuentas de resultados de las entidades.

7 Colaborar con la autoridad monetaria en facilitar los procesos de inversión, asegurando, al propio tiempo, la solvencia del sistema financiero español.

8 Como ya hemos apuntado en una respuesta anterior, es difícil prever en este momento una implantación a medio plazo de la unión monetaria y económica. Por otra parte, aunque durante los últimos años las entidades financieras españolas han realizado un gran esfuerzo de adaptación y mejora de su competitividad, todavía queda un importante camino por recorrer en aquellos campos de actuación que mencionamos en la primera pregunta de este cuestionario, al hablar de los factores internos de mejora de la competitividad.

«A FINALES DE 1997 NO HABRÁ MÁS QUE TRES GRANDES GRUPOS BANCARIOS ESPAÑOLES»

**Miguel Angel Lorente Celaya
y Manuel Portela Peñas**
Editores de *Spanish Banking Report (SBR)*

Miguel Angel Lorente y Manuel Portela están convencidos de que a finales de 1997 no habrá en España más que tres grandes grupos bancarios, y sólo algo más de la mitad del total de entidades. En opinión de los editores de *Spanish Banking Report*, pese a lo decepcionante de los resultados, el proceso de concentración continuará. La crisis de rentabilidad del sistema bancario español hará que los más competitivos absorban los balances de los peores, aunque no sus estructuras, al menos la mayoría de éstas. En su opinión, la ayuda de las entidades financieras a la recuperación vendrá de la propia competencia bancaria, y su papel fundamental debe ser no contribuir al agravamiento de la crisis, evitando añadir la propia a la del resto de la economía.

El grado de competitividad de una institución financiera es objetivable. Se basa en la proyección de cuatro circunstancias cuantitativas: crecimiento de negocio, prima de riesgos (no sólo el crediticio) y exposición a éstos, rentabilidad en relación a balance y proporciones de fondos propios.

Los factores de entorno de mayor relevancia para la competitividad radican en la regulación y la internacionalización. Cuando se relaja la primera y/o se amplía la segunda, entidades que poseían un nivel de competitividad alto en un entorno anterior más estrecho pueden ser insuficientemente competitivas en las nuevas circunstancias. Un movimiento en ese sentido puede darse en la banca española en los próximos años.

En lo que se refiere a los factores derivados de la actuación de cada entidad, los dos más determinantes son el posicionamiento en la matriz negocios-clientes (donde las distintas opciones acaban dando una u otra estructura de rentabilidad) y la capacidad de gestionar las diferentes modalidades de riesgos.

Dadas las limitadas ambiciones de la banca española en el resto del mercado europeo, no hay problema de dimensión. Lo hay de estructuras internas y, en algunos casos, de gestión.

La relevancia de la dimensión depende del tipo de negocios por los que se opte. Es perfectamente posible, y así se demuestra en todos los países, lograr una competitividad elevada en cualquiera de los tamaños, siempre que la base de capital sea adecuada al volumen y tipo de negocio. Además, la búsqueda de mayor dimensión por medios distintos de la propia actividad ha contemplado muchos más fracasos que éxitos.

Nadie duda de que sobran oficinas bancarias. No menos del 20 por 100 ahora y, probablemente, más de un 25 por 100 con los márgenes de rentabilidad de finales de 1994.

Las cajas poseen una red más adaptada al tipo de distribución que requiere su clientela mayoritaria, especialmente en lo que se refiere a la *ratio* empleados/oficina. Aunque van a encontrarse con excedentes de red similares a la banca, será dentro de no menos de tres años.

La mayoría de las entidades resultantes de procesos de fusión han visto disminuir su posición competitiva. Esa parece que sería la tónica si se siguieran concibiendo las fusiones en términos de suma de estructuras y balances.

Como consecuencia, la dinamización de la competencia entre entidades financieras no ha partido de las entidades sujetas a procesos de fusión, sino de aquellas que han aprovechado las dificultades de las fusionadas para adaptarse a las oportunidades del mercado.

Pese a lo decepcionante de sus resultados, el proceso de concentración continuará. La crisis de rentabilidad del sistema bancario español, consecuente a una caída rápida de márgenes, hará que los más competitivos absorban los balances de los peores (aunque no sus estructuras, al menos la mayoría de éstas). A finales de 1997, no habrá más que tres grandes grupos bancarios españoles, y sólo algo más de la mitad, respecto a hoy, del total de entidades. En las cajas, habrá crisis al menos en dos de entre las cinco mayores y, salvo excepciones locales poco significativas, el conjunto se concentrará en alrededor de siete u ocho grupos.

Los sistemas de información van a ser absolutamente determinantes. En general, los ligados a la producción y distribución de servicios son tan excelentes como caros en la mayoría de nuestras entidades.

Existe un déficit generalizado en lo que se refiere a los sistemas ligados a la gestión del balance; por ejemplo, en medición de riesgos, capacidad de movilización en activos y pasivos, recuperaciones, etcétera. Un retraso parecido se da en la capacidad de diferenciar los resultados de los distintos negocios. En estos dos últimos campos, va a jugarse gran parte de la base para la construcción de estrategias coherentes con la realidad profunda de cada entidad.

**“La UEM se
completará, pese
a las vacilaciones,
en no más de seis
años”**

**“Sobran no
menos del 20 por
100 de las oficinas
bancarias”**

5 Desgraciadamente, ninguna de las entidades financieras españolas lleva camino de basar su relevancia en el espacio financiero europeo en virtud de su organización a escala comunitaria, sino que su actividad será básicamente doméstica, con ribetes americanos en algunos casos.

Por lo tanto, tenderán a reforzarse funcionamientos organizativos destinados a blindar las cuotas en territorios y clientes, que podrían denominarse de «banca intensiva»: responsabilización personalizada de los objetivos, utilización de redes blandas, gestores especializados, estructuras planas basadas en segmentos de clientes, minimización del *staff*, gerentes de producto, etcétera.

No obstante, ese esfuerzo será insuficiente si no se produce un decidido impulso de la banca corporativa, institucional y de inversiones. Esos serán los negocios donde se decidirá la mayoría de la cuota internacional de cada entidad, y donde llegará mayor competencia de la banca europea y americana. Además, los comportamientos financieros de los grandes clientes van a variar sustancialmente, en la línea de una centralización de la gestión global y de la diversificación de los instrumentos. En ese marco, cuestiones como la renovación de los niveles de autonomía y de intersección en esas bancas especializadas, el replanteamiento de las tesorías, son ejemplos de los movimientos organizativos que llegan.

6 Sólo si va ligada a claros sistemas de objetivación e incentivación a todos los niveles. Decirle a cada uno lo que se espera de él, y cuánto va a recibir si lo consigue, es el marco necesario de la formación.

El reto es saber compaginar la racionalización de costes con la remuneración variable por objetivos. La formación debe concebirse como una herramienta para lograrlo, pero en un marco de responsabilidades mucho más definido.

7 Su papel fundamental debe ser no contribuir al agravamiento de la crisis, evitando añadir la propia a la del resto de la economía. Ello excluye, por ejemplo, una actuación crediticia imprudente.

La ayuda a la recuperación vendrá de la propia competencia bancaria. Las entidades más competitivas parecen decididas a aprovechar sus ventajas para ganar cuota de negocio frente a las menos preparadas. Se producirá una importante caída del precio real del crédito que, aunque será negativa para la mayoría de los bancos y cajas, favorecerá el despegue cuando se den el resto de condiciones que requiere.

8 La unión económica y monetaria se completará, pese a las vacilaciones, en no más de seis años. Para entonces, el sistema bancario español estará mucho más concentrado, depurado y agilizado; pero no se puede olvidar que representa únicamente algo más del 5 por 100 de la banca comunitaria. Con esa cuota, está claro que las con-

diciones (tipo de interés de los mercados, precio del crédito, calidad, comisiones, etc.) acabarán siendo las mismas que en la media europea. Así que quienes no tengan adaptados sus márgenes a esas condiciones, tenderán a desaparecer: será una nueva depuración, posterior a la que se producirá entre 1994 y 1997.

**«NO BASTA
CON TENER CLIENTES
SATISFECHOS.
HAY QUE CONVERTIRLOS
EN VERDADEROS FANS»**

Angel Luis Linares
Presidente de Coopers & Lybrand
España, S. A.

Angel Luis Linares *apunta, como factores que configuran la competitividad de una institución financiera, tener una clara visión del presente y del futuro, y convertir al cliente en el punto de referencia de todas las actividades de la entidad. «No basta con tener clientes satisfechos, añade, hay que convertirlos en verdaderos fans». Para el Presidente de Coopers & Lybrand, el tamaño de las instituciones financieras españolas es suficiente para tener una presencia internacional rentable, si bien sería deseable un mayor tamaño para robustecer nuestro sistema financiero, aumentar la participación y la capacidad de acceso a los mercados internacionales de capitales y competir con mayor igualdad de condiciones con la gran banca internacional. Angel Luis Linares entiende que el gran reto de las entidades financieras es transformar la cultura y mentalidad de sus recursos humanos.*

1 Entiendo que la competitividad de una institución financiera está definida por su capacidad para estar y permanecer en los mercados, ofreciendo una respuesta eficaz en términos de productos y precios a la demanda existente en cada momento, y obteniendo la rentabilidad suficiente para innovar y mejorar la calidad de los servicios prestados y para atraer a accionistas e inversores.

Los factores que configuran la competitividad de una institución financiera, desde mi punto de vista, son:

a) Una clara *visión* del presente y del futuro del negocio que permita fijar una dirección estratégica y seleccionar los nichos más atractivos para la entidad.

b) *Orientación al cliente.* Hacer que el punto de referencia de todas las actividades sea el cliente, conseguir su satisfacción y transformarle en un auténtico «entusiasta» de nuestra organización. Como dice Kenneth Blanchard, uno de los más reconocidos especialistas en métodos de gestión: «No basta con tener clientes satisfechos. Hay que convertirlos en verdaderos *fans* que hagan publicidad de la empresa a través de su satisfacción».

c) Eficiencia en la *gestión de los costes y de los riesgos*, como las dos variables básicas que definen la calidad de los productos y servicios de

una entidad financiera, y que contribuyen sustancialmente a una situación sólida y sana de la propia entidad, independientemente de su tamaño.

d) Por último, y cada vez más, *la rapidez y flexibilidad* para reaccionar ante los cambios del entorno y las nuevas necesidades de los clientes.

2 El tamaño de las principales instituciones financieras españolas es suficiente para tener una presencia internacional rentable.

Sería deseable un mayor tamaño para robustecer nuestro sistema financiero, aumentar la participación y la capacidad de acceso a los mercados internacionales de capitales y competir con mayor igualdad de condiciones con la gran banca internacional.

En cualquier caso, el crecimiento y la expansión han de estar relacionados con un control adecuado de la rentabilidad y el riesgo, y el conocimiento de las peculiaridades de los mercados locales objetivo.

En cuanto a la dimensión de la red de sucursales y oficinas, en términos comparativos, en el sistema bancario español nos encontramos que es más extensa, con oficinas de menor tamaño.

Esto es un inconveniente en términos de costes de estructura y transformación, pero es una ventaja (sobre todo en relación a los elementos más tradicionales de negocio bancario) en la medida en que la alta capilaridad supone una fuerte barrera de entrada para nuevas instituciones que se quieran implantar en nuestro país.

En cualquier caso, las redes de distribución de servicios financieros están sufriendo importantes cambios e innovaciones (debido a aplicaciones de la tecnología o cambios culturales), y creo muy importante que las entidades financieras españolas contemplen en sus planes de mejora las nuevas alternativas.

3 La concentración que se ha producido es reflejo de la necesidad de un mayor tamaño y tasas de crecimiento.

Este hecho real ha traído consigo un incremento de la competencia con el fin de alcanzar mayores cuota de mercado, así como el acceso a segmentos de negocio por parte de operadores no tradicionales en los mismos (por ejemplo, las cajas de ahorros en tesorería, o los bancos en el mercado hipotecario).

La concentración futura vendrá dada por la medida en que se vaya produciendo una mayor internacionalización de las instituciones financieras españolas. En este supuesto, es de vital importancia resolver las «trampas» que comporta un proceso de fusión, y conseguir una efectiva reducción de estructura y de costes de transformación.

4 En todo negocio es especialmente relevante y crítico disponer de información válida para su gestión estratégica y toma de decisiones.

En este sentido, en las entidades financieras españolas dos áreas son, en mi opinión, las que tienen que mejorar sensiblemente:

“El gran reto de las entidades financieras es transformar la mentalidad y cultura de sus recursos humanos”

“Es de vital importancia resolver las trampas que comporta un proceso de fusión”

a) *La información a dirección.* Sistemas que permitan la toma de decisiones estratégicas relacionando la información más operativa con indicadores de rendimiento, factores críticos para el éxito y objetivos estratégicos. En este sentido, el desarrollo de sistemas de información analíticos de márgenes y rendimientos aplicados a productos, canales o clientes, o los sistemas EIS (cuadros de mando estratégicos) son los aspectos diferenciadores de las instituciones más competitivas.

b) *La gestión global del riesgo* es otro de los aspectos clave en la competitividad de las instituciones financieras. Esto requiere disponer de sistemas de información que permitan planificar y diseñar la estructura óptima del balance y de la cuenta de resultados en términos de productos y plazos, que contemplen el riesgo en todos sus aspectos (interés, divisa, liquidez y crédito), y que posibiliten el análisis del comportamiento de la entidad en diferentes escenarios financieros y macroeconómicos.

5 No veo una solución única de organización en relación a sucursales, bancos filiales, especialización, servicios centrales, etcétera.

Lo que sí creo imprescindible es compatibilizar los beneficios derivados de:

a) Una eficacia operativa en las unidades de negocio locales, contemplando las peculiaridades de cada mercado para comercializar los productos.

b) Gestionar centralizadamente los procesos corporativos que pueden generar economías de escala y sinergias, como son el diseño de productos, el acceso a los mercados de capitales o la gestión global del riesgo.

6 El gran reto de las entidades financieras, como el de otros sectores, es transformar la cultura y mentalidad de sus recursos humanos; conseguir mejorar el rendimiento de la organización con menos empleados, pero más eficientes, más responsables, y con una mayor visión de negocio y servicio al cliente.

La tecnología hará posible que cada empleado pueda contemplar su puesto de trabajo como un pequeño banco. La formación es el vehículo necesario para conjugar el desarrollo de las habilidades personales, técnicas y de gestión para culminar el cambio.

7 El mejor papel que puede hacer una entidad financiera en este sentido es tener una política de inversiones rigurosa y realista. Esto supone contar con mecanismos adecuados de evaluación de negocios y un apoyo permanente a las corporaciones empresariales, en el sentido de implicarse más en sus negocios, buscando una relación más de socios que de clientes con ellas.

Por otro lado, es también muy importante optimizar las condiciones y precios de sus productos, de manera que los clientes no pierdan competitividad como consecuencia de unos excesivos costes financieros.

8 Todos conocemos las ventajas que resultarán de la unión económica y monetaria; sin embargo, es un acuerdo de voluntades políticas, y esto hace que el camino sea difícil de recorrer.

La implantación traerá transformaciones radicales en las instituciones y mercados financieros que las entidades financieras españolas deben prever y contemplar en su enfoque estratégico.

“La dimensión de la red de sucursales y oficinas, una ventaja”
