

ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS BANCOS EN LA «NUEVA EUROPA» (*)

Edward P. M. GARDENER
Philip MOLYNEUX

I. INTRODUCCIÓN

HAY varios signos claros de cambios fundamentales en la banca europea. Algunos bancos europeos, por ejemplo, están ya reexaminando si se debe emplear la palabra «banco» en su nombre y en el *marketing* de sus servicios. Los bancos están extendiendo sus actividades saliéndose de su ámbito tradicional. Un número grande y creciente de nuevos competidores y de nuevas formas de competencia los confrontan. Las estrategias de los bancos continúan enfrentándose a prioridades contrapuestas, como son las estrategias de reducción de costes (por el lado de la oferta) y las estrategias enfocadas hacia los clientes (por el lado de la demanda). En la banca de inversión, los analistas de Londres ya hablan de un real *big bang* al ver cómo los bancos europeos más importantes continúan comprando bancos de negocios londinenses y, en general, amplían su presencia en la *City*. Los banqueros y analistas europeos están considerando las lecciones que se desprenden de la presente (1995) tendencia hacia la consolidación en la banca norteamericana. Sus preocupaciones específicas son la realización completa del mercado único europeo (MUE) y las expectativas de la unión monetaria europea (UME).

Este artículo estudia algunas de las cuestiones estratégicas y de estructura organizativa de las entidades financieras que han surgido a consecuencia de la crea-

ción del mercado único, la «Nueva Europa», que comprende el MUE y que conduce a la UME. En este contexto, estudiaremos la mutación del «negocio bancario tradicional» y la tendencia hacia la «empresa de servicios financieros» moderna que está apareciendo rápidamente en el mercado europeo. Aunque tendremos a enfatizar el negocio bancario al por menor, hay que tener en cuenta que se está haciendo cada vez más complicado separar las actividades de los bancos comerciales de las de los bancos de inversión, del mismo modo que se está haciendo difícil y poco realista separar el negocio bancario de otros como los de seguros, servicios de inversión, fondos de inversión y fondos de pensiones. Empezaremos resumiendo el entorno bancario europeo y las principales fuerzas que lo están cambiando.

II. INFLUENCIAS EXTERNAS EN LAS ESTRATEGIAS DE LOS BANCOS

El impacto del MUE y de la UME en las estructuras y estrategias de los bancos no puede ser examinado aisladamente de un entorno bancario europeo más amplio, más integrado y que está cambiando rápidamente. Tampoco es realista asumir que cualquier cambio externo del entorno tendrá necesariamente el mismo impacto en un sector bancario de la Unión Europea (UE) que en otro. Hay todavía importantes diferencias entre los bancos de los

diversos países europeos, especialmente en la banca al por menor, y no es probable que cambien de modo significativo en el futuro inmediato.

Una encuesta reciente (Arthur Andersen, 1993) entre banqueros europeos halló que, en general, se cree que los nuevos desarrollos en la regulación, en la competencia y en la tecnología son las tres fuerzas de cambio más importantes en el negocio bancario y en los mercados financieros europeos. Ambos han evolucionado, pasando de estar comparativamente (y en ciertos casos muy) protegidos a hacerse más abiertos y más sujetos a la competencia. A principio de los años ochenta, los sectores bancarios europeos mostraban grandes diferencias entre los diversos sistemas nacionales. Los que estaban muy regulados se caracterizaban por la existencia de rentas (beneficios extraordinarios) más altas que las de mercados menos regulados.

La desregulación estructural constituye una característica importante del programa del MUE y del avance hacia una eventual UME. Al mismo tiempo, se ha producido un re-regulación creciente en ciertas áreas bancarias clave, como la supervisión (especialmente en los requisitos mínimos de capital), la protección del inversor y las normas de conducta del negocio. En cierta medida, esos importantes desarrollos en la regulación tienen efectos contradictorios sobre las estrategias bancarias. Por ello, su impacto neto (combinado) en áreas bancarias clave, como los beneficios, puede, a veces, parecer relativamente escaso. En realidad, sin embargo, el impacto (desagregado) de esos cambios en la regulación sobre las estrategias bancarias ha sido profundo. La influencia generalizada de las modificaciones en la normativa y

la actitud de los gobiernos a favor de la liberalización del negocio bancario no han sido los factores menos importantes. Este impacto generalizado se manifiesta en una mayor aceptación por los bancos de una competencia acrecentada y de sistemas de mercado más libres, con sus consiguientes costes, beneficios y riesgos.

La desregulación ha contribuido a liberar nuevas fuerzas competitivas. Como regla general, la intensificación de la competencia caracteriza los principios de economía de mercado sobre los que se está construyendo la Nueva Europa. En todos los segmentos de su actividad, los bancos están experimentando nuevas y más intensas competencias. La tecnología es también una fuerza fundamental impulsora del cambio, que actúa en todas partes. En el negocio bancario al por menor, por ejemplo, la aparición del llamado «modelo de banco virtual» —véase *Retail Banker International* (1994)— es un aspecto del impacto en la estrategia bancaria de la tecnología y de la demanda de muchos clientes de bancos de poder utilizar sus servicios sin interrupción y sin dificultades, como si se tratara de abrir un grifo. El modelo tradicional de negocio bancario se basa en las sucursales, mientras que el banco virtual utiliza sistemas de oferta de servicios «multicanales», que comprenden, por ejemplo, cajeros automáticos (ATM), banco por teléfono, banco en casa y servicios de *mailing*. Otra característica del banco virtual es que está más dispuesto a entrar en alianzas estratégicas con otra compañía o banco para mejorar su posición competitiva. También está más dispuesto a coordinar *inputs* procedentes de diferentes organizaciones para obtener un producto final, en

vez de tratar de hacerlo todo «en casa».

Otros importantes cambios sociales incluyen la intensificación del consumo en masa, una demanda de mayor sofisticación e información sobre los productos bancarios por parte de los clientes, y un porcentaje creciente de población anciana. Esto último, por ejemplo, ha estimulado a los bancos a mejorar la calidad y variedad de sus servicios, incluidos los diversos fondos de pensiones; este estímulo constituye un factor clave en las estrategias de muchos bancos, como las llamadas *bancoseguro* y *financiación total (allfinanz)*. En general, estas tendencias han impulsado a los bancos a dedicar especial atención a sus actividades en áreas como *marketing*, atención al cliente, calidad del producto, cuota de mercado y productividad de los empleados. Muchos bancos han dedicado especial atención a los beneficios estratégicos de especializarse en productos o en mercados dentro del contexto del modelo de entidad universal.

III. UNA CLASIFICACIÓN DE LAS TRANSFORMACIONES

Una clasificación de las transformaciones experimentadas por los mercados financieros permite conocer el impacto a escala de mercado de los cambios sociales externos mencionados anteriormente. La siguiente clasificación no los abarca todos, pero ofrece una visión útil de los más importantes:

- Integración (o globalización), en la que los mercados (internos o internacionales), antes segmentados, se han integrado más gracias al desarrollo de nuevos instrumentos (como los fondos del mercado monetario y *swaps*).

- Titulización o intermediación mediante el mercado: se refiere, en general, a la canalización creciente de flujos de crédito a través de mercados financieros abiertos, en vez de a través de la intermediación financiera tradicional (o intermediación institucional) realizada por el sistema bancario.

- Institucionalización, que se refiere a la «profundización» financiera, con la aparición de nuevos tipos de empresas de servicios financieros y de nuevas formas de intermediación financiera.

- Innovación en términos de instrumentos financieros, de mercados financieros, de prácticas institucionales y del mercado y, por supuesto, de tecnología.

- Universalidad, que describe el crecimiento de combinaciones de productos más diversificados y más profundos (universales), desarrollados por muchas empresas de servicios financieros a medida que los mercados e instituciones tradicionales, más segmentados y diferenciados, van siendo sustituidos por un negocio bancario universal.

- Especialización, que ha surgido como una importante estrategia en algunos bancos y empresas de servicios financieros decididos a hacer uso de su capacidad tradicional y de su experiencia probada en el nuevo entorno del mercado.

- *Unitisation*, término inglés que se refiere a la vinculación de los productos de ahorro a los rendimientos de los mercados financieros; comprende los fondos de inversión, los fondos del mercado monetario, y otros productos colectivos similares de ahorro.

Existen otras clasificaciones más extensas, pero la que he-

mos expuesto recoge las características más importantes del proceso de cambio en el negocio bancario europeo.

En este entorno, las estructuras y estrategias bancarias europeas están experimentando un proceso fundamental de realineamiento y desarrollo que probablemente va a continuar en el futuro próximo. En muchos mercados bancarios nacionales, la concentración ha aumentado (véase cuadro n.º 1) al pretender los bancos la defensa de sus mercados internos. La racionalización, la reestructuración y la consolidación son, en resumen, las actividades emprendidas por muchos bancos como respuesta al nuevo y emergente entorno europeo, aunque la forma de esas respuestas puede variar mucho. Parece claro que un período prolongado de reconstrucción caracteriza hoy en día el negocio bancario europeo, con una continua erosión de los beneficios extraordinarios y un exceso de capacidad.

Para muchos bancos, el cambio más significativo y profundo

en el entorno es uno que en muchos aspectos constituye una característica subyacente de los cambios externos más fundamentales que acabamos de exponer. Este cambio podría denominarse «mercadización» de las estrategias y políticas bancarias. Se refiere a la creciente importancia de los mercados financieros abiertos en la asignación de recursos. En esencia, significa que los bancos tienen que reconocer que su actuación y su éxito serán cada vez más el producto de *tests* externos realizados por el mercado, que actualmente dispone de una información mucho más extensa que la que antes tenía. Los intentos de crear «valor añadido» a largo plazo requieren que los banqueros reconozcan esas realidades del mercado y ajusten sus planes a ellas. La aparición de la influencia de esa «mercadización» no debería sorprender a nadie. Después de todo, eso es exactamente lo que se quería conseguir con la desregulación de las estructuras bancarias y de las reglas de conducta.

IV. DE LA BANCA TRADICIONAL A LA MODERNA (1)

En este nuevo entorno, y en el contexto de los desarrollos globales más amplios en las dos últimas décadas, han cambiado muchos aspectos cruciales de la banca tradicional. Las diferencias clave entre la banca moderna (de hoy y de mañana) y la tradicional se reflejan en un diferente énfasis dentro de las estrategias bancarias respectivas. En general, la banca moderna se caracteriza por una orientación más fuerte hacia el mercado. Sobre esta base, es útil para nuestro propósito comparar los énfasis estratégicos de la banca tradicional y de la moderna.

Una característica estratégica notable de la banca tradicional es el predominio de estrategias enfocadas por el lado de la oferta. Esto es sintomático de la llamada «era de la producción» en una «visión del orden lógico-histórico» de la evolución de la empresa bancaria moderna (véase Clarke y otros, 1988, pág. 10). Durante esta fase, el énfasis de

CUADRO N.º 1

RATIOS DE CONCENTRACIÓN DEL MERCADO EN LOS BANCOS DE LA UE, 1985-1993 (Activos de los cinco más importantes)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Bélgica	60,13	61,78	56,89	51,82	55,44	53,89	59,13	56,57	58,46
Dinamarca.....	63,08	54,71	60,57	62,77	67,11	78,04	80,00	75,54	86,95
Francia	60,24	48,62	50,06	45,53	46,47	47,77	47,18	45,23	44,15
Alemania	29,05	27,68	28,18	26,80	29,66	27,12	28,61	25,14	27,12
Grecia	n.d.	n.d.	n.d.	68,29	65,56	65,12	77,79	67,95	69,00
Italia.....	46,27	38,39	45,85	32,64	41,30	43,00	48,13	38,16	39,48
Luxemburgo	27,13	24,11	23,78	22,45	25,45	22,62	21,00	18,00	19,00
Holanda.....	91,00	89,91	93,71	85,12	82,29	85,20	83,57	86,82	89,02
Portugal.....	64,60	56,19	56,37	55,32	51,31	49,76	46,01	51,56	54,99
España	41,43	38,91	54,29	50,36	56,62	61,07	70,36	58,91	59,49
Reino Unido	37,80	32,34	36,16	33,60	32,27	35,36	37,56	36,80	46,57

Nota: n.d.: no disponible.

Fuente: OCDE y datos de los bancos centrales.

la empresa bancaria se dirige a producir y vender. El banco concentra sobre todo su atención en el lado interno de su gestión: determina el lugar en que se establece, el precio de sus servicios, sus posibles clientes y la publicidad de sus servicios, es decir, se ocupa más del lado de la oferta que del mercado o lado de la demanda. El abandono gradual de este modo de actuar es el resultado de muchas fuerzas recientes, en especial de la desregulación —*de facto* (2) y *de iure*—, de la intensificación de la competencia y de la tecnología. En este «modelo» de evolución de la empresa bancaria moderna, los bancos están evolucionando partiendo de la «era de la producción», a través de la «era de la promoción», hacia la «era de control del *marketing*» (véase Clarke y otros, 1988, págs. 9-11). En este modelo de evolución el mercado (o sea, la demanda) influye cada vez más, y acaba siendo el factor dominante, en la determinación de las estrategias de los bancos.

Metzger y otros (1984) mencionan diez supuestos clásicos del negocio bancario que, según ellos, servían de base a la actuación de muchos bancos norteamericanos en esa fecha (1984). La tesis expuesta en su trabajo consistía en la aplicación del síndrome «fracaso del éxito» a los bancos modernos. En resumen, era la siguiente: los éxitos pasados no garantizan que los vaya a haber en el futuro; estrategias que han tenido éxito en el pasado no son necesariamente las mejores en el futuro, cuando es probable que las condiciones hayan cambiado de modo significativo. Para nuestro propósito en este trabajo, esos diez supuestos clásicos constituyen un conjunto útil de características del negocio bancario, y sus semejanzas con una parte importante

de la banca europea antes de 1990 (e incluso hoy en día) son quizá obvias. Son los siguientes:

1. El negocio bancario es, sobre todo, la intermediación financiera (es decir, la gestión de márgenes financieros).

2. La planificación se ocupa en primer lugar, si no exclusivamente, de predecir los márgenes financieros futuros a base de las tendencias económicas del presente.

3. El cliente es leal a nosotros y a nuestros productos.

4. Los clientes son reacios a pagar por los servicios que se les dan, y se irán a otro banco si les hacemos pagar por ellos.

5. En años difíciles, se puede volver a conseguir beneficios gracias al control y reducción de gastos operativos.

6. El objetivo principal, si no el único, de la automatización es poder efectuar más deprisa un volumen grande de operaciones.

7. El negocio bancario es algo único, y una profesión honorable y atractiva. Por lo tanto, siempre podremos conseguir gente de primera sin tener que competir con la industria.

8. Se necesitan años para aprender el negocio bancario, de modo que hay que delegar funciones lentamente y ascender sólo a gente que ya trabaja en nuestro banco.

9. El personal administrativo y de los servicios de caja es siempre sospechoso. Cambian de empleo con tanta frecuencia que no se debe invertir en ellos mucho dinero ni en formación ni en orientación para sus carreras.

10. El *marketing* es, sobre todo, anunciar y promocionar nuevos productos y servicios.

Todos esos supuestos son muy discutibles hoy en día. Pero, para nuestro propósito, nos dan una buena perspectiva del entorno estratégico y del «marco de referencia» de los gestores de la banca tradicional comparados con los de la moderna.

Metzger y otros (1984) muestran a continuación por qué cada uno de esos supuestos es falso y conducen a errores de estrategia en los mercados financieros modernos. Nos limitaremos a exponer algunas de sus principales críticas en el resumen siguiente:

1) El negocio bancario está ampliando hoy en día su ámbito de actividad; los bancos no son sino empresas de servicios financieros que operan en una actividad de suministro de servicios financieros cada vez más amplia, más creciente y más cambiante. Las necesidades del mercado dictan las estrategias a seguir. La gestión de márgenes de intermediación es aún importante (especialmente en unos mercados donde los tipos de interés se han hecho más impredecibles), pero es sólo una de las áreas en las que hay que actuar.

2) La planificación estratégica (un instrumento para competir) no es lo mismo que elaborar un presupuesto (un ejercicio financiero). La planificación estratégica cubre operaciones, recursos humanos y *marketing*.

3) Los clientes se han dado cuenta de que su lealtad no les garantiza que vayan a conseguir el mejor servicio posible. Hoy los clientes son más sofisticados y prefieren dirigirse a varios bancos para saber quién los sirve mejor.

4) Las entidades financieras necesitan aumentar el precio de los honorarios/comisiones de sus servicios a los clientes para

hacer frente a unos márgenes financieros cada vez más reducidos. Sus clientes exigen cada vez más productos «a la medida» para satisfacer sus necesidades especiales, y sólo están dispuestos a pagar cuando están convencidos de que esos productos son de calidad satisfactoria.

5) Una opinión muy extendida, que apareció en la banca norteamericana en los años ochenta, era que la reducción de gastos no garantiza por sí sola unos mayores beneficios futuros. Un énfasis excesivo en reducir gastos puede conducir hacia un cambio estratégico y cultural del banco en la dirección de desatender el servicio al cliente (3). Por ello, los autores argumentan que los beneficios futuros son función de la inversión realizada en planificación estratégica y de mercado, nuevos conocimientos tecnológicos, nuevos servicios y personal más formado.

6) Además de realizar más rápidamente un número mayor de operaciones, la función clave de la automatización es dar a los bancos una mejor información para que puedan tomar decisiones más efectivas.

7) El banco moderno es, hoy en día, una empresa de servicios financieros. Nuevos conocimientos prácticos y una mejor formación son necesarios para poder hacer frente a la competencia. Los bancos tienen que competir para conseguir personal más eficiente, que se está haciendo cada vez más móvil. Metzger y otros (1984, pág. 3) lo expresan así: «El activo más débil que tiene la banca hoy en día es la dirección, gerentes inexpertos y sin sofisticación».

8) El negocio bancario se debe considerar como una actividad que no es ni misteriosa ni

especial. Es importante que los bancos atraigan personal de gran formación y le den la oportunidad de poner en práctica sus ideas y adquirir experiencia mediante delegación y una mayor autonomía.

9) Los administrativos, en especial los empleados de los servicios de caja, son el «punto de venta» en el negocio bancario. A menudo, son el punto de contacto clave para conseguir una buena relación con el cliente. Deben ser seleccionados y formados teniendo presente que desempeñan esas importantes funciones.

10) Los anuncios y demás publicidad son sólo una de las muchas facetas del *marketing*.

Metzger y otros (1984, páginas 32-34) sugieren que los supuestos antes citados deben ser reemplazados por los siguientes (4):

1. Ya no se pueden predecir los tipos de interés.

2. El *marketing* es una actividad fundamental para que el banco progrese.

3. La diferenciación es la clave del éxito.

4. Los clientes están dispuestos a pagar si el valor de los servicios recibidos lo justifica.

5. La productividad es la clave de los beneficios.

6. El mercado bancario al por menor (y los demás) están cambiando constantemente.

7. El negocio bancario consiste hoy en día en la venta de servicios financieros.

8. La eficacia de la planificación estratégica depende de su implementación.

En el contexto actual, esos ocho supuestos pueden utilizar-

se para diferenciar el negocio bancario tradicional del moderno, que consiste en empresas de servicios financieros dentro de un entorno constantemente cambiante, más competitivo y cada vez más amplio.

V. IMPACTO DEL MERCADO ÚNICO EUROPEO (MUE) Y DE LA UNIÓN MONETARIA EUROPEA (UME)

Durante largo tiempo, en Europa, los mercados financieros han estado separados entre sí con restricciones a los movimientos transfronterizos de capital. Igualmente, los bancos nacionales de cada país estaban protegidos mediante la regulación frente a competidores no bancarios, no financieros o entidades extranjeras. Gran parte de estas regulaciones tenía objetivos legítimos, como la protección al depositante y la consecución de estabilidad financiera (reducción del riesgo sistémico potencial). Uno de los objetivos de la nueva regulación de las entidades de depósito y servicios financieros en Europa es separar, y clarificar, la supervisión prudencial y las normas de seguridad de las cuestiones de entrada en el mercado y de competencia.

Como los servicios financieros al por menor dentro de cada país han estado muy regulados tradicionalmente y, en general, son aún los menos integrados de todos los servicios financieros, el impacto de la continua desregulación estructural probablemente será más fuerte que en los demás servicios (ver, por ejemplo, Commission of the European Communities 1988, pág. 91, cuadro 5.1.4.). La desregulación de los mercados financieros cubre, entre otras, la liberalización de

movimientos de capital, la eliminación de los controles de cambio y la supresión de barreras históricas entre los diferentes sectores de servicios financieros. Esto es la esencia del llamado «pasaporte único» o «licencia única» que caracterizará la oferta de estos servicios en la nueva Europa. El nuevo aparato supervisor europeo de los servicios bancarios, basado en principios clave como «reconocimiento mutuo» y «control ejercido por el país de la sede del banco», es una parte esencial del avance de la regulación europea hacia un mercado de servicios financieros más integrado y para completar la edificación del mercado interno. Un mercado europeo de servicios financieros más integrado se considera un precursor necesario de una eventual unión monetaria europea.

La desregulación estructural está, pues, diseñada para facilitar una mayor competencia en el negocio bancario. Uno de sus resultados ha sido un proceso de «arbitraje estructural» o «difusión estructural», es decir, la entrada de empresas de servicios financieros (y otras) en nuevas áreas que históricamente han estado separadas del «negocio» principal (tradicional) de los servicios bancarios. Esta entrada es consecuencia del principio del negocio bancario universal; un buen ejemplo es el banco-seguro (*bancassurance*) y la tendencia a la financiación total (*allfinanz*) en Europa. Otra característica de la nueva Europa es su potencial para una estructura competitiva y una desregulación de conducta, gracias a la cual cualquier país miembro puede intentar atraer nuevas empresas bancarias estableciendo un régimen menos restrictivo. Esta «lucha competitiva» en términos de regulación se puede reflejar también en que algunos países

adopten una actitud menos estricta, en la que la Administración tenga una cierta discrecionalidad en cuestiones prudenciales de supervisión. Nuestra preocupación inmediata, sin embargo, se centra en las implicaciones estratégicas y organizativas de la puesta en vigor completa del mercado único.

El estudio de Cecchini, en 1988 —véase Gardener y Teppet (1995)—, sugería que, cuando el mercado está limitado por las fronteras nacionales, los productores pueden experimentar economías de escala internas que conducen a una producción en pequeña escala e ineficiente; el resultado es una estructura de mercado oligopolística. En consecuencia, los costes medios en una Europa no integrada son innecesariamente altos; el margen de precios sobre costes marginales es también más elevado que el necesario para cubrir los costes fijos. Esta perspectiva económica implica que el resultado de la desregulación y de la apertura a la competencia exterior es la reducción de los costes unitarios, al facilitar un mayor empleo de las economías de escala y (probablemente) al rebajar el margen de los precios sobre los costes marginales.

Cecchini entiende la desregulación como un *shock* al sistema procedente del lado de la oferta. Puede considerarse como una especie de «círculo virtuoso» autosostenido, en el que la desregulación estimula rebajas de precios, aumento del *output*, mayor innovación en los productos y un estímulo generalizado a un aumento de la demanda (que, a su vez, estimula un nuevo ciclo de efectos pro-competitivos sobre precios, *output* e innovación en los productos). Este ciclo de desregulación erosiona las rentas económicas (el margen de beneficios extraordinarios o ta-

sas de salarios que resultan de un mercado protegido), reduce las ineficiencias X (como son los empleos innecesarios y el exceso de gastos generales) de las empresas de servicios financieros y hace también posibles economías sustanciales de reestructuración (como economías de escala y de gama). Este modelo de efectos de desregulación implica un potencial mucho más grande para realizar fusiones y adquisiciones transfronterizas en la banca europea.

Se ha criticado fuertemente este análisis y su aplicación sin reservas a la práctica del negocio bancario; el propio Cecchini se daba cuenta de esos problemas (5). Por ejemplo, las pruebas empíricas respecto a economías de escala en el negocio bancario de entonces sugieren que éstas podrían ser muy limitadas, y cesar muy pronto a medida que la entidad aumenta de tamaño. Investigaciones posteriores (Berger y otros, 1993) han sido mucho más cautas respecto a ese tipo de resultados negativos de las economías de escala, pero al mismo tiempo han resaltado las ganancias potenciales mucho mayores en la reducción de costes, a conseguir gracias a reducciones en las ineficiencias X del negocio bancario y a mejoras en la eficiencia productiva de los bancos. Berger y otros (1993) estiman que estas ganancias en eficiencia son potencialmente un 400 por 100 más importantes que las rebajas comparables de costes conseguidas gracias a economías resultantes de una reestructuración (economías de escala y de gama).

Para nuestro propósito actual, Cecchini tenía razón al resaltar el impacto de la desregulación estructural sobre varios aspectos de la eficiencia bancaria; se trata de un punto fundamental.

Un aspecto clave del proceso de «mercadización» inducido por el tipo de desregulación expuesto por Cecchini ha sido la aparición de presiones crecientes sobre las entidades financieras para que mejoren su eficiencia a varios niveles, lo que es también una tendencia global en el negocio bancario. Ya ha tenido un fuerte impacto en las estrategias bancarias y en las estructuras organizativas. Hemos comprobado anteriormente (véase cuadro número 1), por ejemplo, que la concentración bancaria en general ha aumentado en muchos sectores bancarios nacionales de Europa. Sin embargo, el elevado nivel de «uniones» transfronterizas que preveía Cecchini todavía no ha tenido lugar.

La evidencia de encuestas recientes (Arthur Andersen, 1993) parece arrojar algunas dudas sobre las perspectivas de éxito de la UME, al menos en el futuro próximo; muchos miembros de la UE, por ejemplo, parecen estar alejándose más de la convergencia presupuestaria necesaria para entrar en la UME (en vez de acercarse a ella). Estas opiniones de banqueros, aparentemente pesimistas en el momento que se expresaron (1992-1993), aconsejan como mínimo, una cierta prudencia respecto a la posibilidad de la UME. Pero han ocurrido muchas cosas desde entonces, y hoy en día (1995) se pone un énfasis renovado en una mayor integración financiera europea y en progresar hacia la UME. Green (1994, pág. 3) por ejemplo, señala que los bancos europeos parecen estar de acuerdo sobre las ventajas económicas de una unión monetaria. Seymour (1994, pág. 14) cita una reciente encuesta que sugiere que los bancos necesitarán un mínimo de tres a cuatro años para realizar los cambios necesarios para pasar a una moneda única. Sin

embargo, se confía de nuevo en que, al menos, las primeras etapas en la progresión hacia un tipo de EMU pueden tener lugar cerca del año 2000. Algunos bancos (Green, 1995) son ya partidarios decididos de la moneda única.

Además del evidente impacto sobre los beneficios de los bancos, derivados del negocio de cambio de divisas, y sobre los sistemas de pago, la puesta en vigor con éxito de la UME tendrá dos consecuencias que es necesario considerar en este trabajo. En primer lugar, tendrá consecuencias positivas para la actividad económica y el comercio intraeuropeos. En segundo lugar, será probablemente un paso adelante significativo, junto con la puesta en vigor completa del mercado único europeo de servicios financieros, para neutralizar el «factor de lealtad nacional» (que hace que la gente prefiera las entidades financieras de su país), que es todavía importante y dificulta la integración de la banca al por menor en Europa. Nos ocuparemos más tarde de estas cuestiones relacionadas con la UME. De momento, dedicaremos nuestra atención a la puesta en vigor completa del mercado único financiero europeo y a su entorno extranacional.

VI. RETOS ESTRATÉGICOS

La nueva Europa ha planteado a las entidades financieras numerosos retos estratégicos. Por ejemplo, los bancos no siempre han tenido grandes éxitos (6), en el negocio de productos cruzados (en muchos casos, un motivo estratégico clave para entrar en el negocio de banco-seguro). El desarrollo de una cooperación satisfactoria con otros tipos de empresas de servicios financie-

ros, o con una empresa de otro país, puede también tener como consecuencia choques distorsionantes de culturas gerenciales (7).

Un reto importante para muchos bancos ha sido la necesidad de desarrollar una mayor «orientación hacia el mercado» en sus estrategias y operaciones (véanse, por ejemplo, Gibson y Donnelly, 1985); Clarke y otros, 1988, y el *International Journal of Bank Marketing*, 1990, páginas 3-15). Esto significa que la cultura bancaria tradicional (caracterizada típicamente por su enfoque hacia el interior de la empresa, una orientación hacia la cualificación de empleados y un horizonte de planificación a corto plazo) ha tenido que cambiar. La cultura deseada de orientación hacia el mercado implica un enfoque más dirigido hacia el exterior, un enfoque que se preocupe más del mercado, de la demanda externa. Los departamentos de *marketing* y una mentalidad orientada a éste, bajo la presión de la «mano invisible», han contribuido a convertir a las entidades financieras, hasta hace poco «productores» orientados hacia el interior de la propia empresa, en instituciones de *marketing*. Esa conversión no ha sido ni fácil ni barata. Asimismo, en algunos casos, puede que haya tenido como consecuencia que el banco se oriente demasiado hacia el mercado (8). Abraham y Lierman (1991) y Gardner en el libro de Revell, editor (1994, pág. 75), por ejemplo, aconsejan tener cuidado con este último peligro. McLean (1994), en un contexto diferente, avisa también del peligro de que los bancos adopten una cultura de control de costes a expensas de la calidad del servicio al cliente.

Después de los fuertes impulsos de los años ochenta a favor de una orientación hacia el mer-

cado, muchos bancos, especialmente en el Reino Unido, están reconsiderando el modelo a seguir. El impulso de convertirse en un banco universal, y seguir cada cambio en la demanda de sus servicios, está siendo reconsiderado. En parte, se trata de una consecuencia del presente énfasis estratégico en la gestión y control de costes, —es decir, en su reducción—, pero es también algo más. Muchas instituciones financieras creen que su futuro más rentable y seguro se conseguirá «apoyándose en los factores y productos en que somos más fuertes», lo que les ha conducido a desprenderse de algunos de sus productos y servicios (considerados como menos rentables).

Otro desafío fundamental del negocio bancario tradicional ha sido el aumento imparable de la titulización. Bryan (1994, página 42) apunta a esta conexión general: «La intermediación bancaria —el uso de los bancos como intermediarios en la asignación de capital— es muy cara y, comparada con la intermediación mediante títulos valores, es ineficiente en la tarea de asumir y diversificar los riesgos». En el pasado, barreras diversas limitaban el acceso de todas las unidades económicas al sistema de títulos valores para la mayoría de los servicios financieros. Bryan (1994, pág. 42) dice: «Para vencer el obstáculo que forman esas barreras, especialmente en los mercados de EE.UU., la industria de títulos valores ha aplicado tecnologías blandas y duras. La cantidad de dinero invertido en fondos del mercado monetario y de bonos —así como en papel comercial, títulos hipotecarios y de efectos endosables— ha crecido de modo explosivo a expensas de la intermediación mediante depósitos. Muy probablemente, la misma evolución

tendrá lugar en Europa y en el resto del mundo con un retraso de seis a diez años respecto a EE.UU.»

En este nuevo entorno, los bancos tienen que elegir entre tres posibilidades básicas, que no se excluyen entre sí necesariamente.

En primer lugar, pueden desarrollar su propia capacidad como bancos de inversión y dejar de hacer hincapié en, al menos, algunas de sus actividades de intermediación financiera que están resultando menos rentables. En segundo lugar, pueden tratar de «utilizar a fondo sus fuerzas»; por ejemplo, especializándose en áreas en las que son expertos y que pueden desarrollar. Una estrategia relacionada con ésta es especializarse en etapas determinadas de la intermediación de créditos, como calificación de la fiabilidad del solicitante y el proceso de formalización. La tercera opción es incurrir en más riesgo sin pagar la prima correspondiente. Sin embargo, intentar «engañar al mercado» de este modo es, en el mejor de los casos, una opción sólo a corto plazo y cada vez más difícil de realizar en el presente entorno financiero desregulado. En el peor de los casos, esta tercera opción conduce al declive y a una posible salida del negocio bancario.

Un resultado de estas tendencias es que una entidad financiera moderna tiene que dedicar mucha más atención a obtener «valor añadido» en sus actividades existentes o planeadas. Tanto la sociedad en general como las actividades de negocios están cada vez más guiadas por el principio de conseguir más «valor añadido», en vez de guiarse por valores más tradicionales como lealtad a la empresa, o respeto a precedentes o convenciones históricas. En el contexto

práctico esto quiere decir, entre otras cosas, que los bancos modernos deben tratar de distribuir internamente su capital y demás recursos de que disponen sobre la base de un equilibrio efectivo entre riesgo y beneficio. Esto ha conducido al reciente auge en los bancos de técnicas más sofisticadas de ajuste entre riesgo y beneficio. En el nuevo entorno, también es prioritario fijar precios que reflejen mejor el balance entre riesgo y beneficio, y desarrollar una cultura de gestión interna del riesgo. En este contexto general, mejorar la eficiencia productiva de un banco (gestión de costes) es un primer paso necesario para una «maximización de riqueza» más general, que constituye el objetivo estratégico principal. Es la esencia de la tendencia hacia la «mercadización» expuesta con anterioridad.

La entidad financiera del futuro tendrá también que dedicar atención preferente a la calidad y rendimiento de su «capital humano» —es decir, su personal—, uno de sus recursos más valiosos. Aunque, probablemente, el personal disminuirá aún más, debido a los avances tecnológicos, la consiguiente importancia de políticas efectivas de gestión de recursos humanos probablemente aumentará. En el banco europeo del futuro, un pequeño número de empleados muy cualificados inevitablemente tendrá más influencia interna y más poder potencial sobre los recursos del banco.

VII. GLOBALIZACIÓN DE LA BANCA AL POR MENOR Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Se ha comentado que el MUE traerá consigo cambios fundamentales en la estructura y estrategias de los bancos euro-

peos. La supresión de la regulación proteccionista nacional y la promoción de un entorno más competitivo son acciones que concederán a los bancos mucha más libertad. El resultado (y objetivo) de esas acciones ha sido que las entidades financieras sean más conscientes y sensibles a la importancia de la demanda del mercado, real y potencial; hemos llamado a este proceso «mercadización».

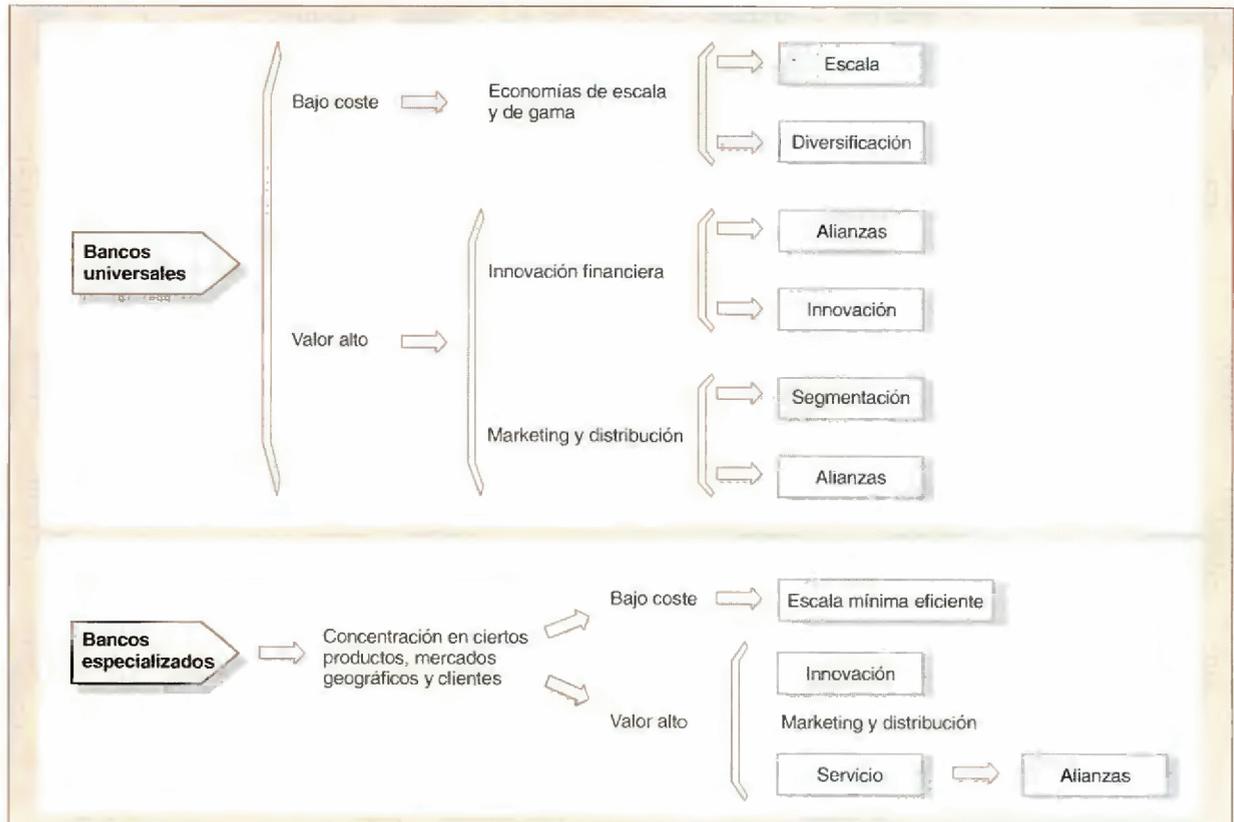
El programa del MUE se hará sentir en todos los segmentos del mercado bancario a medida que la Comisión Europea vaya dedicando un énfasis renovado

a completar el mercado financiero interno y la UME. Hay buenas razones para creer que el impacto a largo plazo de la nueva Europa se hará sentir sobre todo en los servicios bancarios y financieros al por menor. Otros sectores de servicios financieros han tendido a globalizarse bajo la presión de fuerzas económicas extraeuropeas de ámbito más amplio. Esto no supone negar que el programa del MUE tendrá consecuencias importantes en otros sectores bancarios diferentes al del sector al por menor. Sin embargo, esas fuerzas internacionales más amplias han sido especialmente importantes en la

consecución de estructuras y estrategias en sectores bancarios como la banca al por mayor, la de inversión y la internacional.

Otra razón para creer que, probablemente, el mayor impacto de la nueva Europa tendrá lugar en los servicios financieros al por menor es que ese sector ha tendido, a lo largo de su historia, a estar más regulado y protegido que muchos otros sectores financieros. En consecuencia, el impacto potencial de la desregulación, la puesta en libertad de fuerzas favorecedoras de la competencia, es mayor en el sector al por menor que en los

**GRÁFICO 1
ESTRATEGIAS DE LOS BANCOS PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS
EN EL MERCADO ÚNICO EUROPEO**



Fuente: Canals (1993, figura 10.5, pág. 215).

otros. Los sectores al por menor, en muchos aspectos, la «frontera final» en términos de la importancia de la «lealtad nacional» de los clientes; esta preferencia por productos y empresas financieras nacionales parece ser un factor principal que dificulta el desarrollo de una mayor integración bancaria al por menor en Europa. La eventual UME será, probablemente, un paso adelante significativo para rebajar esas barreras nacionales «ocultas».

En este entorno, el desarrollo de estrategias competitivas se ha convertido en una cuestión de máxima importancia para el negocio bancario. Las estrategias competitivas se ocupan, en esencia, de alcanzar una posición de ventaja duradera sobre rivales, actuales o potenciales, en el segmento de productos y/o de mercado del banco. Canals (1993, página 215) hace una descripción útil de las estrategias bancarias para conseguir ventajas competitivas en la etapa inmediatamente anterior a la entrada en vigor del mercado único. Esta descripción aparece resumida en el gráfico 1.

En el negocio bancario europeo al por menor, los componentes principales de las estrategias competitivas se refieren a escala, diversificación, segmentación e innovación. A menudo, elementos de todos esos enfoques genéricos son evidentes en las estrategias de muchas empresas de servicios financieros, especialmente en las que aspiran a convertirse en líderes del sector. Ya hemos comprobado antes que una importante estrategia genérica seguida hoy por los bancos es la gestión de costes, es decir, la reducción de la *ratio* coste/ingresos. Los resultados de Arthur Andersen (1993) y de otras encuestas —por ejemplo, Gemini/EFMA (1992), Canals

(1993), Gardener y Molyneux (1993), Morgan Stanley (1994) y Brown (1995)— resaltan también la especial importancia de la atención al cliente como una prioridad estratégica fundamental en Europa.

El enfoque hacia el cliente bancario se manifiesta especialmente en las cuestiones de segmentación, fijación de precios, calidad y cantidad del servicio. La empresa orientada hacia el *marketing* actúa movida por la necesidad de mejorar la influencia organizativa y la sofisticación de aquél. En el negocio bancario europeo al por menor, el enfoque se dirige cada vez menos al intento de ofrecer todo tipo de servicios a todos los clientes, de servir de todo a todo el mundo. El nuevo reto es desarrollar y suministrar un producto justo al precio justo. En esencia, el enfoque hacia el cliente no es más que eso.

Un importante instrumento de *marketing* en el nuevo entorno es la contabilidad orientada al cliente. Los bancos tienen que poder medir el grado de beneficio que consiguen de sus clientes y, basándose en esa medida, fijar precios que arrojen beneficios dada la situación del mercado. En realidad, esto ha sido (y sigue siendo) un reto de gestión muy importante para la mayoría de los gerentes de la banca al por menor. Los bancos que han sido capaces de poner en vigor con éxito ese sistema han hecho, a menudo, hallazgos sorprendentes (Arthur Andersen, 1993), como darse cuenta de que, en realidad, no han tenido éxito (es decir, no han obtenido beneficios) con las ventas cruzadas de ciertos productos, o que han concentrado el negocio en áreas no rentables, y que existirían grandes diferencias en la contribución a los beneficios entre usuarios del mismo servicio

bancario. Este tipo de conocimiento ha contribuido, sin duda, a estimular una estrategia reciente, en muchas empresas de servicios financieros, que consiste en volver a concentrarse en las actividades básicas y comprobadas, en las que el banco es realmente puntero. Ha conducido a dedicar mucha más atención a una identificación y una concentración del esfuerzo más sofisticadas en segmentos específicos del mercado, y a la aparición de nuevas estrategias de fijación de precios.

La calidad del servicio es también otra cuestión importante en las estrategias enfocadas hacia el cliente, y los bancos han emprendido muchos tipos diferentes de programas para su mejora (Lewis, 1993). Se cree firmemente que los clientes son capaces de distinguir entre la calidad del servicio ofrecido por las diferentes empresas de servicios financieros; un elemento clave de ésta es la calidad de los empleados del banco. Los tres objetivos básicos de esos programas son: averiguar con exactitud lo que quiere el cliente; asegurarse de que el empleado comprende de qué se trata y lo que tiene que hacer, y asegurarse también de que se mide la calidad del trabajo del empleado, y de que el que trabaja bien es recompensado. La atención principal de la gerencia se ha dirigido a establecer más programas formalizados de calidad del servicio en los niveles del sector al por menor, atención al cliente y pequeñas empresas.

VIII. CUESTIONES ORGANIZATIVAS Y ESTRUCTURALES

Un aspecto importante de la nueva Europa es su impacto sobre las estructuras organizativas

de los bancos, o su diseño organizativo, en el contexto de las estrategias competitivas de la entidad financiera. La estructura organizativa «adecuada» no garantiza necesariamente el éxito de una estrategia. Sin embargo, la experiencia práctica del negocio bancario en las dos décadas pasadas sugiere que la estructura organizativa es parte esencial de una estrategia exitosa. La experiencia hasta la fecha sugiere que una estructura organizativa errónea puede, en el mejor de los casos, limitar los buenos efectos de una estrategia bancaria y, en el peor, hacerla fracasar.

En la gestión estratégica, la estructura organizativa tiene muchos aspectos clave (véase Johnson y Scholes 1993, página 358). Se ocupa, por ejemplo, de, al menos, tres elementos: el grado de centralización o de toma de decisiones a un nivel inferior en la organización; la configuración organizativa —en concreto, la necesidad de que los elementos de la estructura organizativa estén de acuerdo con el contexto operativo de la empresa—, y los sistemas de dirección, que cubren el modo en que estos sistemas se relacionan con la estructura organizativa y cómo pueden influir en la conducta de los miembros de la organización. Ya hemos tratado de muchos de esos aspectos clave de la estructura organizativa. Sin embargo, no nos proponemos aquí examinar con detalle ese tipo de cuestiones estratégicas especificadas a nivel micro.

Nos ocupamos ahora de tres aspectos principales de la organización y estructura bancarias, a saber: las cuestiones de escala (tamaño), diversificación y alianzas estratégicas. En este contexto, son relevantes las cuestiones de distribución transfronteriza de productos y servicios bancarios y la actividad de fusio-

nes y adquisiciones (M & A). En las entidades financieras europeas al por menor, no hay respuestas simples y claras a las cuestiones que se plantean en esas áreas. Antes de examinar más a fondo el impacto predecible de la desregulación estructural sobre el negocio bancario europeo, es conveniente considerar la compleja interacción que existe entre las diferentes fuerzas de competencia que se han desencadenado en el mercado bancario, ya que éstas influyen en las políticas de precios y de redes de sucursales y en la calidad de los servicios bancarios, que, a su vez, inciden en la estructura organizativa. Se trata de un área muy compleja, y nos limitaremos a resumir algunos puntos.

Al estudiar estas cuestiones, Neven (1989) realiza varias observaciones. Si no hay competencia en precios, por ejemplo, las entidades financieras tienen un fuerte incentivo a aumentar su red de sucursales, incluyendo cajeros automáticos (ATM), estimando que así se aumenta la capacidad de la entidad para competir en calidad de servicio. Cuando la competencia en precios es baja, los bancos tienen también un incentivo para crear agencias. Al intensificarse la competencia en precios (uno de los objetivos de las políticas de la nueva Europa) ésta se hará especialmente fuerte donde exista una gran cantidad de agencias. Con una competencia en precios que se va intensificando, parece probable que las entidades compitan en precio y en calidad. En este escenario, los ATM reemplazarán a muchas sucursales, en una estrategia simultánea de reducir el coste y aumentar la calidad del servicio. Neven (1989), utilizando una mezcla de empirismo casual y teoría económica, apoya fuerte-

mente este escenario, que parece estar muy de acuerdo con buena parte de lo que está ocurriendo hoy en día en la banca europea. Por ejemplo, el auge del llamado «banco virtual» y la tendencia a reducir el tamaño de las redes tradicionales de sucursales parece estar de acuerdo con esta visión del mundo. La perspectiva de Neven (1989) sugiere también que la mayor parte de la actividad de fusiones y adquisiciones de las entidades financieras tendrá lugar mediante acuerdos dentro de cada nación, más bien que mediante acuerdos transfronterizos, ya que parece probable que sea más fácil conseguir economías de escala en áreas donde existen sistemas de pagos entre entidades, así como sistemas de información y tecnología que presenten significativas características específicas nacionales.

Dos efectos mayores del programa del mercado único son la mayor concentración en los sistemas bancarios nacionales y un mayor volumen de actividad en fusiones y adquisiciones; ambos están relacionados entre sí. El cuadro n.º 1 muestra las tendencias recientes hacia la concentración bancaria en varios sistemas bancarios de la Unión Europea. Merece la pena tomar nota de tres puntos. *Primero*, la concentración ha aumentado significativamente en muchos sistemas, especialmente en España y Dinamarca, que ahora aparecen (junto con Bélgica, Grecia y Holanda) como muy concentrados comparados con el promedio europeo. *Segundo*, se da una gran variación entre niveles de concentración en los diferentes sistemas. *Tercero*, no parece que haya un nivel de concentración determinado que sea obviamente el mejor. Esto último quizá no resulte sorprendente si se considera la naturaleza, muy agrega-

da, de los datos utilizados para computar el grado de concentración y los datos estratégicos a nivel micro que influyen en cuál debería ser la magnitud ideal de una entidad individual y el grado ideal de diversificación. Esto no implica negar que datos sobre concentración como los del cuadro n.º 1 sean relevantes, especialmente al analizar el negocio bancario desde una perspectiva estructura-conducta-resultados. Lo que sugiere es que utilizar esos datos sobre concentración como algo que apoya sin restricciones la opinión de que existe un tamaño «ideal» de entidad financiera, en el mejor de los casos, induce a error y, en el peor, es probablemente irrelevante.

Sin embargo, ha existido una tendencia innegable a la concentración en la banca europea en los últimos años, lo que plantea la cuestión de si los bancos europeos no son suficientemente grandes. Últimamente (septiembre de 1995), ha aparecido la preocupación de si la aparente consolidación del mercado bancario estadounidense no es un signo de lo que va a acontecer en Europa. Los analistas de Morgan Stanley (1995, pág. 1), sin embargo, al examinar la reciente «obsesión por las fusiones» de los bancos norteamericanos argumentan que «no existe una presión en favor de fusiones en Europa porque los bancos europeos mayores ya son muy grandes en términos de capital». El cuadro n.º 2 muestra una comparación entre el tamaño de los bancos más importantes europeos y norteamericanos. Sus datos parecen confirmar la opinión de que los bancos europeos más grandes son, en realidad, muy grandes comparados con los norteamericanos.

A nuestros efectos, parece más provechoso, a escala microestratégica, fijar la atención

CUADRO N.º 2

BANCOS NORTEAMERICANOS Y EUROPEOS MÁS IMPORTANTES SEGÚN EL VOLUMEN DE SU CAPITAL EN ACCIONES ORDINARIAS (AL FINAL DE 1994)

Miles de millones de dólares USA

HSBC.....	19,8
UBS (Unión de la Banque Suisse)	19,4
Chase/Chemical	16,2
Bank America	15,8
Deutsche	14,7
Citicorp	13,6
SBC (Swiss Bank Corporation)	13,4
CSH (Credit Suisse Holding)	13,4
ABN AMRO	11,3
Nationsbank.....	11,2
Barclays.....	10,0
NatWest.....	9,9
JP Morgan	9,1

Fuente: Morgan Stanley Banking Bulletin (semana del 4 de septiembre de 1995).

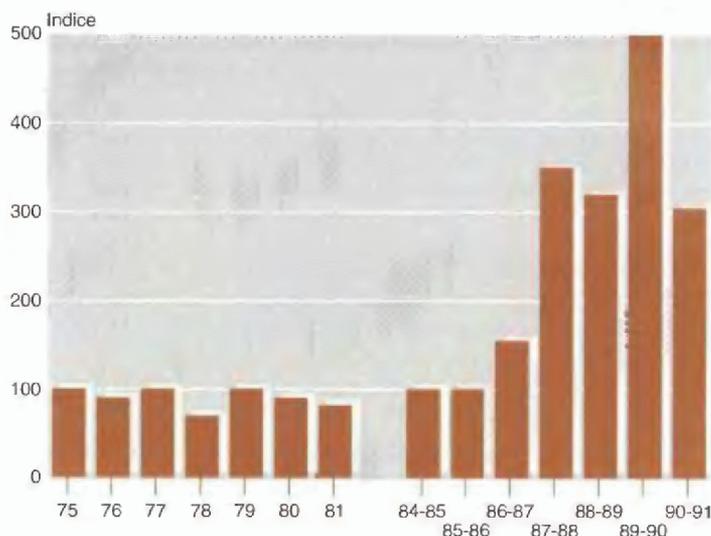
en las señales recientes de que la importancia comparativa del ahorro en costes derivado de reducciones de ineficiencias X (mejoras en la eficiencia productiva del banco) es mucho mayor que la de las economías de escala (véase Berger y otros, 1993). Esto parece también estar en la línea del presente énfasis estratégico global de la banca en la gestión de costes. Como no hay una correspondencia necesaria entre la capacidad de los bancos para mejorar su eficiencia productiva y su tamaño, parece que es más útil que los estrategas de los bancos investiguen la clase de reducciones de la ineficiencia X que pretenden conseguir, y llevar a cabo un análisis del conjunto de las empresas de servicios financieros que han tenido éxito en esas áreas.

En resumen, puede que muchos bancos europeos sean suficientemente grandes para poder competir eficazmente en sus mercados respectivos —nacionales, europeos o globales— en el futuro próximo. La eficiencia

productiva parece ser un objetivo estratégico mucho más relevante y apremiante en la nueva Europa que «aumentar por aumentar» el tamaño. Por supuesto, esto no implica sugerir que las cuestiones de estructura organizativa no sean importantes; sin duda lo son, pero el tamaño puede que no sea la dimensión estratégica más importante de la estructura organizativa en este escenario. Un mayor tamaño puede también aumentar los costes y riesgos derivados de dirigir una organización más grande, más diversa y más difícil de controlar. Sin embargo, los bancos individuales tendrán que tomar esas decisiones en el contexto de sus estrategias competitivas.

La reestructuración o profundización del mercado que ha tenido lugar hasta la fecha en la banca europea ha sido notable. El aumento de la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector desde 1985 hasta 1992 es muy grande, como muestra el gráfico 2. Sin embargo, como ya

GRÁFICO 2
NÚMERO DE ADQUISICIONES EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS DE LA COMUNIDAD EUROPEA DE 1975 A 1991



Nota: 1980/81 incluye servicios a las empresas, alquileres, *leasing* y contratación de personal; se ha dado una nueva base al índice en 1984/85.

Fuente: Hoschka (1993, figura 6.3, pág. 182).

hemos hecho notar, esta reestructuración ha tenido lugar en gran parte en los sectores nacionales. También ha existido un sesgo importante hacia acuerdos intra-industria y entre empresas comparativamente pequeñas. En general, sólo un porcentaje relativamente pequeño del conjunto de empresas de servicios financieros ha tomado parte en esta actividad. La mayoría de la actividad transfronteriza de fusiones y adquisiciones hasta la fecha ha tenido lugar en la Europa del Sur (Italia, España, Portugal y Grecia).

El número comparativamente pequeño de acuerdos entre diferentes sectores de actividad financiera es, quizás, especialmente digno de atención; parece sorprendente, dada la importancia de las estrategias europeas de banco-seguro (*bancassurance*) o de financiación total (*allfinanz*). La conclusión obvia es

que los bancos europeos, al desarrollar sus capacidades de banco-seguro, generalmente han tendido a seguir un crecimiento orgánico, extendiendo sus propias líneas de producto más que adquiriendo compañías de seguros. Esta estrategia es consistente con el objetivo de aumentar la capacidad operativa de la red de sucursales del banco y las ventas cruzadas. Puede también reflejar los difíciles problemas estratégicos y de gestión que aparecen con frecuencia en «uniones» transfronterizas y/o entre ramas diferentes de actividades financieras, que implican necesariamente la fusión de culturas corporativas diferentes.

IX. CONCLUSIONES

En este artículo, se ha examinado un amplio abanico de cuestiones complejas y diversas; es

posible sacar algunas conclusiones preliminares. La creación del mercado único ha contribuido, sin duda, a desencadenar fuerzas competitivas considerables en los mercados bancarios. El impacto específico de esas fuerzas no es siempre claro, ya que interactúan con otras fuerzas importantes que contribuyen a dar forma a las estrategias y estructuras bancarias. Lo que parece evidente es que un efecto especialmente importante del programa del mercado único ha sido contribuir a que los objetivos de las entidades financieras se dirijan a dar prioridad a las mejoras de eficiencia y a satisfacer las exigencias de sus mercados externos respectivos. Hemos llamado «mercadización» a este proceso, que representa un cambio fundamental, alejándose de las concepciones de la banca tradicional, y que probablemente tendrá una influencia creciente en las estrategias competitivas de los bancos.

El mayor impacto potencial del mercado único parece tener lugar en los servicios financieros al por menor. Históricamente, este sector ha sido el más fragmentado, el menos integrado y el más regulado y protegido. Sin embargo, no parece inminente un elevado grado de globalización de la banca al por menor en Europa, ni parece probable que vaya a ocurrir incluso con una UME plena. En muchos aspectos, ese sector es una especie de «frontera final» en la realización completa del mercado único europeo de servicios financieros. Sin embargo, dado su tamaño e influencia económica, una eventual realización plena del mercado al por menor interno europeo integrado será probablemente, uno de los acontecimientos de «europeización» más significativos en la marcha hacia un mercado integrado europeo de la banca al por menor.

En el nuevo entorno de la banca al por menor, la UME será probablemente la señal más importante en el camino de la desregulación europea que empezó a principios de la década de los setenta. Cualquier forma de UME probablemente erosionará el «factor de lealtad nacional», que ha sido el que ha restringido la integración de la banca europea al por menor. Con base en la experiencia reciente, es poco probable que incluso una UME plena pueda tener un impacto como el del *big bang* en la integración de la banca europea al por menor. No obstante, la UME ayudará a avanzar en el camino abierto por la competencia, la tecnología y el mercado único europeo.

En este entorno, no parece que exista, hoy en día, evidencia suficiente de que alcanzar un mayor tamaño deba ser la prioridad estratégica de las entidades financieras europeas más grandes, especialmente aquellas de banca al por menor que ya operan en sistemas nacionales concentrados. La evidencia empírica y la realidad del mercado actual sugieren que el mayor impacto de la consecución plena del mercado único europeo y de la UME en el contexto actual será probablemente aumentar las presiones sobre las entidades financieras para que mejoren su eficiencia. Parece que las mejoras potenciales de ésta aún descansan en una producción y gestión de costes más efectivas, y en la reducción de las ineficiencias X. Esas mejoras no parece que tengan una alta correlación con el tamaño del banco. En sistemas bancarios muy concentrados, aumentar el tamaño puede incluso rebajar la eficiencia en costes, al hacerse más difícil y costosa la dirección de una organización más grande y diversa.

Un gran desafío estratégico para los bancos europeos es el reconocimiento de las realidades del nuevo y cambiante mercado bancario europeo. Sería equivocado dirigir demasiada atención a la reciente experiencia bancaria norteamericana, ya que el mercado nacional norteamericano es institucionalmente diferente de la mayoría de los mercados europeos. Las empresas de servicios financieros europeas deberían analizar cuidadosamente las experiencias aparentemente exitosas (o fracasadas), en curso de realización o en proyecto, de otras empresas europeas de su sector, teniendo muy en cuenta que el mercado bancario europeo al por menor aún se caracteriza por diferencias notables entre países. Uno de los retos más grandes con que se enfrentan es la permanente necesidad de lograr los beneficios de una especialización dentro del modelo europeo de banco universal. Algunas entidades ya han decidido reducir el número de servicios que ofrecen. Lo que parece claro es que ningún banco podrá escaparse de las pruebas a que le someterá un mercado cada vez mejor informado.

NOTAS

(*) Título original: «Strategies and organisational structures of banks in the "New Europe"». Traducción de Ricardo Cortes.

(1) Este apartado se basa en un trabajo presentado por GARDENER (1995) en Alicante.

(2) Una desregulación *de facto* puede ocurrir cuando, por ejemplo, un desarrollo tecnológico (como la banca telefónica) permite a nuevos competidores entrar en un segmento previamente dominado por un intermediario financiero «tradicional».

(3) Por ejemplo, véase McLEAN (1994).

(4) METZGER y otros, tratan, en primer lugar, de la banca al por menor, pero muchas de sus propuestas pueden aplicarse al negocio bancario en general.

(5) La Comisión Europea ha emprendido un nuevo e importante estudio del impacto de la integración del mercado bancario interno. Esta investigación (parte de un conjunto de otros estudios) está siendo realizada por Cambridge Economic Consultants y por el

Institute of European Finance de Bangor (Reino Unido).

(6) Véase, por ejemplo THE BANKER, (1993, págs. 68-69).

(7) Hay, por supuesto, muchos ejemplos de éxito en esa clase de proyectos, como la alianza estratégica entre el Dresdner Bank de Alemania y la BNP francesa.

(8) Por ejemplo, muchos bancos y otras instituciones, en el periodo inmediatamente anterior al *big bang* de los años ochenta, inspiraban su actuación con los requerimientos del mercado (véase GARDENER, 1990). Esto condujo a una calificación implícita más baja de sus recursos y a restricciones internas, así como a una tendencia a «seguir a la masa» que se impuso rápidamente.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, J. P., y LIERMAN, F. (1991), «European banking strategies in the nineties: a supply side approach», *Institute of European Finance Research Papers in Banking and Finance*, RP 91/8 (Bangor, Institute of European Finance), 42.

ARTHUR ANDERSEN, y ANDERSEN CONSULTING (1993), *European banking and capital markets: A strategic forecast*, The Economist Intelligence Unit, Londres.

BERGER, A. N.; HUNTER, W. C., y TIMME, S. G. (1993), «The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, present and future» *Journal of Banking and Finance*, 17, págs. 221-49.

BROWN, Keith (1995), «The bank of the year 2000 comes closer» *Morgan Stanley European Banking Strategy*, 4 mayo, páginas 1-36.

BRYAN LOWELL, L. (1994), «The forces transforming global financial markets», *Bank Management Magazine*, marzo/abril, páginas 40-45.

CANALS, Jordi (1993), *Competitive strategies in european banking*, Clarendon Press, Oxford.

CLARKE, P. D.; GARDENER, E. P. M.; FEENEY, P., y MOLYNEUX, P. (1988), «The genesis of strategic marketing control in british retail banking», *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 6, n.º 2, págs. 5-19.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1988), «The economics of 1992», *European Economy*, n.º 35, marzo, pág. 222.

GARDENER, E. P. M. (1990), «A strategic perspective of bank financial conglomerates in London after the crash», *Journal of Management Studies*, vol. 27, n.º 1, enero, páginas 61-73.

- * (1994), «Estrategias bancarias en la Unión Europea: las empresas de servicios financieros tras el Informe Cecchini», *Perspectivas del Sistema Financiero*, n.º 48, páginas 187-200.

- (1995), «The future of "traditional banking"», Annual Conference of European Association of University Teachers of Banking and Finance, Alicante, septiembre 1-16, de próxima aparición en JRS

<p>REVELL (ed.) <i>Conference Proceedings</i>, Macmillan, 1996).</p> <p>– y MOLYNEUX, P. (1993), <i>Changes in Western European banking</i> (Londres, Routledge).</p> <p>– y TEPPETT, J. L. (1995), "A select replication of the Cecchini microeconomic methodology on the EFTA financial services sectors: a note and critique", <i>The Services Industries Journal</i>, vol. 15, n.º 1, enero, págs. 74-89.</p> <p>GURLEY, J., y SHAW, E. (1962), <i>Money in a theory of finance</i> (Washington: Brookings).</p> <p>GEMINI/EFMA (1992), <i>European banking: A view to 2005</i>. Gemini Consulting EFMA, París.</p> <p>GIBSON, J. L., y DONNELLY, J. H. Jr. (1985), "Integrating organisational structure and strategy; achieving a market-oriented financial institution", <i>Journal of Retail Banking</i>, vol. VII, n.º 3, otoño, págs. 13-22.</p> <p>GREEN, R. (1994), "Panel rules out overnight switch to ECU". <i>European Banker</i>, número 108, noviembre, pág. 3.</p>	<p>– (1995), "Getting ready for the ECU", <i>European Banker</i>, n.º 112, marzo, pág. 10.</p> <p>INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING (1990), "The changing face of banking", volumen 8, n.º 5, págs. 3-15.</p> <p>JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1993), <i>Exploring corporate strategy: Text and cases</i> (Londres. Prentice Hall).</p> <p>LEWIS, B. (1993), "Service quality: recent developments in financial services", <i>International Journal of Bank Marketing</i>, vol. 11, número 6.</p> <p>MCLEAN, Jan (1994), "Looking after the customer", <i>The Banker</i>, mayo, págs. 64-65.</p> <p>METZGER, R. O.; MITROFF, I. I., y RAU, S. E. (1984), "Challenging the strategic assumptions of the banking industry", <i>The Bankers Magazine</i>, julio-agosto, páginas 29-34.</p> <p>MORGAN STANLEY (1994), <i>European banking strategy: New fundamentals for the bank of the year 2000</i>. Morgan Stanley, Londres.</p> <p>MORGAN STANLEY INVESTMENT RESEARCH: UK</p>	<p>AND EUROPE (1995), <i>UK banking Bulletin</i>, septiembre, 1-4, pág. 4.</p> <p>NEVEN, Damien J. (1989) "Structural adjustment in european retail banking: Some views from industrial organisation", <i>Discussion Paper</i> n.º 311, Centre for Economic Policy Research, abril, pág. 48.</p> <p>ORTON, I. (1995), «Could it really be "eternal damnation"?» <i>European Banker</i>, n.º 115, junio, pág. 8.</p> <p>RETAIL BANKER INTERNATIONAL (1994), "Moving towards the virtual bank", abril 15, página 10.</p> <p>REVELL, Jack (ed.) (1994), <i>The changing face of european banks and securities markets</i>, MacMillan, Londres.</p> <p>SEYMOUR, K. (1994), "European Union - what's in it for banks?" <i>European Banker</i>, número 114, mayo, págs. 14-15.</p> <p>– (1995), "How to switch to a single currency" <i>European Banker</i>, n.º 115, junio, página 16.</p> <p>THE BANKER (1993), "The road to ruin", julio, páginas 68-69.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Resumen

El presente artículo analiza las transformaciones fundamentales que han experimentado los sectores bancarios de la Unión Europea tras la implantación del mercado único y el horizonte de una próxima unión monetaria. Los aspectos centrales del trabajo residen en el declive de la actividad bancaria tradicional, los retos estratégicos de las entidades financieras en la actualidad y las implicaciones organizativas y estructurales del impacto del mercado único en los sectores bancarios europeos.

Palabras clave: banca al por menor, mercado único, unión monetaria, retos estratégicos, estructura de mercado.

Abstract

This paper analyzes the basic changes in the banking sectors of the European Union following the launch of the single market and the prospects for monetary union. The key factors considered in the paper are the decline in traditional banking business, the strategic challenges now facing financial institutions, and the organizational and structural implications of the impact of the single market on European banking sectors.

Key words: retail banking, single market, monetary union, strategic challenges, market structure.

JEL classification: G10, G20, G32.