

UNA REVOLUCIÓN LLAMADA INTERNET

Mariano GUINDAL
Mar DÍAZ-VARELA

INTRODUCCIÓN

«El principal reto con que se enfrentan ya las entidades financieras es consecuencia de los avances tecnológicos». Esta afirmación del presidente del Banco Popular, **Javier Valls**, puede sintetizar la opinión de todos los banqueros y cajeros del país. Tanto si son grandes como si son pequeños. Hay absoluta unanimidad, Internet es una revolución que va a convulsionar a medio y largo plazo el sistema financiero. En esa misma línea, el vicepresidente segundo y ministro de Economía, **Rodrigo Rato**, es rotundo al afirmar que el uso de Internet supone «una reducción de costes para los usuarios, pero un reto para las entidades financieras que han de redefinir su papel en la Nueva Economía» y, coherente con esta afirmación, añade que «la importancia que desde el Gobierno se da al desarrollo de la banca por Internet es máxima... en este sentido, las facilidades para el desarrollo de la banca electrónica van a ser máximas».

Tal vez quien perciba este cambio tan radical con mayor nitidez sea el consejero delegado de Bankinter, **Juan Arena**, cuya entidad ha afrontado con mayor vigor el reto tecnológico. «La presión competitiva va a aumentar hasta límites desconocidos hasta ahora y va a obligar a las instituciones financieras a desarrollar actividades de gestión totalmente innovadoras». Por eso, lo más importante, en su opinión, es la velocidad de aprender antes que los demás, y además de forma recurrente. Por tanto, la clave del sistema financiero para afrontar esta nueva revolución llamada Internet es «el *stock* de talento y su movilización». Ésta será la ma-

yor ventaja competitiva de aquellas entidades que lo sepan captar, aprovechar y utilizar.

No es la primera vez que el sistema financiero español tiene que enfrentarse a retos de gran envergadura, y hasta ahora siempre los ha resuelto de forma excelente. Hasta el punto de haberse convertido en uno de los sistemas más solventes y sólidos de Europa, que es tanto como decir del mundo. Sin embargo, el reto de Internet aparece como una gran amenaza, por lo que tiene de desconocido y de transformador de la actividad bancaria tradicional, y sobre todo por la fuerte competencia que introduce en el sistema, no sólo a escala nacional, sino mundial. Ésta es la razón por la que bancos y cajas han tomado conciencia de lo que se les viene encima y han comenzado a realizar fortísimas inversiones para posicionarse en la red.

Tal vez el ejemplo más emblemático haya sido el del BBVA, convirtiéndose en el primer banco en lengua latina en Internet y uno de los mejor posicionados en el ámbito internacional tras el acuerdo con Uno-e First. Su acuerdo con Telefónica para desarrollar los negocios relacionados con la Nueva Economía, probablemente hayan sido pioneros a escala internacional ante una confluencia entre el sector bancario y el de las telecomunicaciones que se producirá a medio y largo plazo, según ha vaticinado su consejero delegado, Pedro Luis Uriarte.

Ante este planteamiento, su competidor el BSCH no se ha hecho esperar, adquiriendo el mayor portal en sistemas financieros en el cono Sur, como es Patagon.com, al tiempo que anuncia un

gran acuerdo estratégico con una gran operadora de teléfonos móviles. Como afirma su consejero delegado, Ángel Corcóstegui, la apuesta está en el acceso a Internet a través del móvil, aprovechando la última generación en teléfonos celulares UMTS. Esta tecnología estará disponible a partir del año 2001 en España, país que, junto a Hong-Kong, se ha convertido en uno de los más avanzados en el teléfono multimedia. Ésta es la razón por la que el banco que copresiden **Emilio Botín** y **José María Amusátegui** ha mostrado un interés excepcional por estar presente de forma significativa en el capital de Airtel como punto de partida para llegar a una alianza estratégica con Vodafone, el primer operador de móviles del mundo.

Para tener una idea de lo que estamos hablando, sólo hay que imaginarse a un consumidor enfrente de una máquina de Coca-Cola con el teléfono en la mano. Podrá pagar sólo con marcar el PIN y obtener el refresco que desea. El precio de la compra vendrá reflejado en la factura de teléfono. Lo mismo se puede hacer a la hora de pagar el taxi, un restaurante, o cualquier tipo de compra. Teóricamente, las operadoras de teléfono podrían convertirse a medio plazo en una dura competencia para las tarjetas de crédito. Así lo reconocen los máximos responsables de American Express, VISA o Mastercard. En la medida en que el avance tecnológico permita convertir a las compañías de teléfonos en empresas de pago electrónico, el sistema financiero tendrá un nuevo y potentísimo competidor. Ésta es la razón por la que los principales bancos y cajas del país se han convertido en socios de referencia de los principales operadores, tanto en fijos como en móviles.

Emilio Ybarra, co-presidente del BBVA, señala que «uno de los principales retos a los que hay que enfrentarse es el tecnológico. El desarrollo de las tecnologías de la información está cambiando de manera radical y vertiginosa la industria financiera. En este mundo de cambio, es fundamental tener una estrategia definida. En el BBVA hemos afrontado el reto de la Nueva Economía adaptando una estrategia múltiple, que va más allá de llevar

a la red los servicios financieros que ofrecemos en las sucursales. Nuestros planes se orientan a diversificar nuestra gama de actividades, introduciéndonos en nuevos negocios como el incipiente y prometedor mundo del comercio electrónico. Creemos que la tecnología es más una oportunidad que un reto».

Ybarra señala que en el futuro «el peso de las transacciones financieras por Internet será elevado». Y recuerda que no hay que limitarse a vincular los servicios *on line* con la posesión de un ordenador. En su opinión, la clave no está ahí, sino en el «elevado número de móviles que existe en España en comparación con Europa, junto con la próxima introducción de nuevos sistemas de telefonía móvil que permiten una mayor transmisión de información. Esto incidirá de forma acusada en que aumente el uso de los canales de distribución bancarios alternativos en nuestro país».

Los datos son esclarecedores. En España ya hay más teléfonos móviles que fijos, y se terminará el año con unos 20 millones de teléfonos celulares. En la medida en que Internet se pueda utilizar desde el móvil, se podría permitir a Europa dar un paso de gigante y acortar el atraso que el viejo continente mantiene frente a los Estados Unidos en cuanto a Internet. Además, en el sector de los servicios es vital el acceso a las comunicaciones en movimiento. No es por tanto extraño que el otro co-presidente del BBVA, **Francisco González**, sea rotundo al afirmar que «estamos en momentos de profundos cambios... el escenario más estable en el que vamos a vivir los próximos años es, precisamente, el cambio... las entidades financieras, al igual que el resto de las empresas, han de aprender a desarrollar sus negocios en un entorno más volátil que en el pasado, enfrentándose a los retos que suponen la desregulación, la globalización y, principalmente, la revolución tecnológica».

Nadie se atreve a cuantificar el impacto que va a suponer la revolución de Internet. Sólo el presidente de la BBK, **José Ignacio Berroeta**, hace una aproximación. «No sabemos con exactitud cuál será el peso que tendrá la banca por

Internet a largo y medio plazo, pero si partimos de la consideración de que la banca electrónica a través de cajeros y actualizadores representa aproximadamente la mitad de las operaciones de una entidad financiera minorista, podemos suponer que, en breve, en un plazo de dos a tres años, las operaciones a través de Internet pasarán a representar el 25 por 100 del conjunto de transacciones. Esto tiene dos consecuencias inevitables: por una parte, estrechamiento de los márgenes de intermediación debido a una mayor transparencia y a un aumento del poder de los clientes; por otra, Internet supone una rebaja importante de los costes de transacción en relación con los costes actuales».

Esta especie de fantasma que recorre el mundo, llamado Internet, no ha hecho perder a los máximos responsables del sector su sentido de la realidad. Todos son conscientes de que, a corto y medio plazo, el peso de la red bancaria tradicional —es decir, la red de oficinas bancarias— va a seguir siendo el canal donde se obtenga la mayor parte del negocio. El presidente de la Asociación Española de Banca (AEB), José Luis Leal, la denomina estrategia *click and mortar*, es decir, «Internet y ladrillos», que es lo mismo que insistir en la necesidad de relacionar la economía virtual con la economía real. Por tanto, Internet y oficinas bancarias no son incompatibles, como no lo fue el periódico con la radio ni la radio con la televisión, ni lo será la televisión con Internet. Es decir, las nuevas tecnologías no como un sustituto del negocio tradicional, sino como una herramienta para abaratar costes, mejorar el servicio y, sobre todo, para desarrollar otros negocios y obtener valor añadido para paliar la merma de ingresos que ha supuesto la disminución de los márgenes de intermediación.

Los presidentes del primer banco del país, el BSCH, **José María Amusátegui** y **Emilio Botín**, afirman que «en el BSCH somos conscientes del inmenso cambio que plantea la red y estamos actuando en consecuencia. Estamos avanzando en la «internetización» del banco y hemos apostado decididamente por consolidar una presencia relevante en la red, com-

prando un portal financiero, Patagon.com, e invirtiendo a través de fondos de capital riesgo en empresas de la Nueva Economía».

En este sentido, el presidente de la CECA, **Manuel Pizarro**, explica perfectamente la situación cuando afirma que «la oficina continúa teniendo una importancia central en la distribución, si bien su orientación debe ir dirigiéndose crecientemente hacia funciones tales como el asesoramiento o los servicios que requieren un mayor trato personal... el automatismo y la accesibilidad de Internet pondrán cada vez más de relieve las ventajas competitivas tradicionales basadas en el arraigo de cada entidad en el área regional».

En esta misma línea, el presidente de «la Caixa», **Josep Vilarasau**, insiste en que la banca electrónica, las nuevas técnicas en el tratamiento de datos, y sobre todo el desarrollo de nuevos canales de distribución, como Internet a través de la telefonía móvil, «no creo que comprometan a las oficinas tradicionales, ya que el contacto personal seguirá siendo imprescindible para asesorar y formalizar las ventas. Más bien se está gestando un sistema de distribución multicanal, en el cual los distintos elementos se complementarán». No obstante, advierte que las nuevas tecnologías, al reducir sensiblemente el coste de distribución, facilitan la entrada de nuevos competidores bancarios y no bancarios, nacionales o extranjeros. Por eso, «la posesión de una marca de prestigio que infunda confianza, será una ventaja competitiva esencial».

DISTINTAS VELOCIDADES

Donde se plantea una mayor discrepancia no es tanto en el impacto que Internet va a tener en el negocio financiero como en la rapidez con que se implantará. Para algunos, la importancia de las transacciones por Internet va a crecer de forma exponencial. Sin embargo, otros, como el presidente de Unicaja, **Braulio Medel**, creen que «la banca por Internet no se irá introduciendo de manera masiva en España a corto plazo, pero, evi-

dentamente, a largo plazo, su peso va a ser muy importante».

En este sentido, la secretaria general de Comisiones Obreras de banca y ahorro, María Jesús Paredes, que cuenta con la mayoría absoluta en el sector, asegura que la base del negocio financiero va a seguir durante muchos años apoyándose en la red tradicional de oficinas. «La banca por Internet es una forma pasiva, ya que la red no tiene la misma capacidad explicativa que tienen los seres humanos. Por tanto, la red tradicional pervivirá siempre». Como muestra de su argumentación, señala que en nuestro país hay millones de tarjetas de crédito pero los usuarios las utilizan para sacar dinero de los cajeros y sólo una pequeña parte las usan como forma de pago. «El hábito de llevar dinero en el bolsillo es muy fuerte y tendrán que pasar generaciones para que su uso termine convirtiéndose en algo marginal». Por tanto, argumenta que una cosa es la velocidad con que avanzan los desarrollos tecnológicos y otra muy distinta es cómo la sociedad los asume y cambia sus costumbres.

Desde esa perspectiva, la dirigente sindical no cree que en los próximos años Internet vaya a suponer una drástica reducción de plantillas. Ahora mismo, en la banca española trabajan 135.000 personas, lo que supone 50.000 menos de las que había hace 15 años. Por tanto, argumenta, el ajuste ya se ha producido en gran medida, y la banca ha sabido absorber el impacto tecnológico sin grandes traumas. Además, señala, los 50.000 trabajadores que han salido de la banca han sido absorbidos en gran medida por las cajas de ahorros, que durante estos últimos 15 años han creado un número de puestos de trabajo similares. Es decir, el empleo en el conjunto del sector se ha mantenido invariablemente en torno al cuarto de millón de personas. «Lo que se ha producido ha sido un reajuste interno gracias a la liberalización de las cajas de ahorros, que se han expandido por todo el país rompiendo las estrechas fronteras de su territorio».

No es esto lo que opina el presidente de Banesto, Alfredo Sáez, otro de los

grandes bancos que desde el primer momento supo apostar por la red, y quien mantiene que el sector financiero está sobredimensionado no sólo en España sino en todo el mundo. También el consejero delegado de Bankinter, **Juan Arena**, asegura que «parece obvio que van a sobrar oficinas, al mismo tiempo que parece obvio que siempre serán necesarias. En relación con la plantilla, al aumentar la productividad se tendrán que producir ajustes cuantitativos y cualitativos. Es simplemente la adecuación de las estructuras a los nuevos tiempos». En este punto los presidentes del BSCH señalan que «por una parte las nuevas tecnologías están impulsando una estrategia multicanal, en la que las redes físicas y las virtuales se complementan de forma efectiva para asegurar una presencia global, potenciar el volumen de negocio, maximizar la eficacia y satisfacer la demanda cambiante de una clientela cada vez más sofisticada... la velocidad con que se desarrollan estas tecnologías exige una mayor flexibilidad y una más ágil capacidad de respuesta».

El presidente de CECA, **Manuel Pizarro**, cree que las implicaciones para las entidades financieras en la introducción de nuevas tecnologías son bastante amplias, ya que se requerirá «una gran inversión en su adaptación junto con la adecuación de las plantillas a los nuevos servicios».

Pero, como afirma el presidente de CajaMadrid, **Miguel Blesa**, lo importante es que exista una mentalización de la importancia que va a tener la banca por Internet. «Estamos presenciando una auténtica revolución promovida por este canal en todos los campos, y la banca no iba a ser menos. Pocas son las entidades que no se plantean estar presentes en la Red, a la vez que la operativa posible en la misma aumenta progresivamente. En el medio y largo plazo, la banca por Internet tendrá un peso muy superior al que ahora mismo somos capaces de imaginar, aunque es posible que sólo las entidades más abiertas al nuevo concepto y que realicen una apuesta más fuerte en él vean materializarse las oportunidades que abre este nuevo medio de hacer ban-

ca». Pero este cajero no olvida una cosa, y es que la banca a distancia «lejos de sustituir a la sucursal tradicional, la complementa potenciándose mutuamente».

Esta importancia que el sector financiero concede a Internet es recogida por el vicepresidente segundo y ministro de Economía, **Rodrigo Rato**, quien asegura que en esta legislatura el reto es ir cambiando la legislación para adaptarla a la realidad. «La Nueva Economía, y más concretamente la utilización de Internet como canal de comercialización para los productos financieros, requiere una adaptación de las normativas en materia de transparencia, protección de la clientela y prevención del blanqueo de capitales. Ésta es una de las primeras labores a acometer, garantizando un marco legislativo flexible, sin menoscabo del interés general, como es la protección de los inversores o el control fiscal».

AÑO 2000, EL MEJOR MOMENTO DE LA HISTORIA DE LA BANCA

La banca española probablemente esté viviendo el mejor momento de su historia, si además de los beneficios, rentabilidad o solvencia tenemos en cuenta otras consideraciones, como son su internacionalización, su diversificación y su posicionamiento ante la Nueva Economía. Así, en España existen dos auténticos «bancazos» como el BBVA y el BSCH, que están entre los primeros de Europa por su capitalización bursátil. Tienen plusvalías latentes de más de un billón de pesetas como consecuencia de las posiciones que adoptaron en su día en Telefónica y Airtel respectivamente. Dominan una parte importante del negocio de fondos y seguros de Latinoamérica, y sus participaciones en la gran banca europea, sobre todo en el caso del BSCH, era impensable hace sólo una década, mientras que el BBVA ha optado por posicionarse en las empresas de la llamada Nueva Industria, con un peso importante en el sector energético, el transporte aéreo, la distribución, etcétera.

Junto a estos dos grandes bancos, hay dos grandes cajas: «la Caixa», que

es la primera de Europa por tamaño, y CajaMadrid, dos entidades absolutamente identificadas con el desarrollo regional que en muy poco tiempo se han expandido por el territorio nacional, que compiten sin complejos con los grandes bancos y que tienen plusvalías latentes importantísimas gracias a su posicionamiento en la llamada «industria de red». En el caso de la caja catalana, llega incluso a tener una participación significativa en el primer banco de Europa, el Deutsche Bank. Se trata de entidades muy bien gestionadas que han demostrado que con su propio modelo jurídico (el de las cajas de ahorros) pueden desarrollarse y crecer de forma saneada y estable sin problemas.

En un segundo escalón vemos a las entidades de tamaño mediano que son número uno por rentabilidad. Es el caso del Banco Popular, que sigue apareciendo en todos los *ranking* mundiales como uno de los más rentables, saneados y seguros. Además, ha tejido una red de alianzas europeas que le permiten que sus clientes puedan operar en más de 10.000 sucursales bancarias de todo el mundo como si fueran cualesquiera sucursales de su red propia. A una relativa distancia se encuentran bancos como Zagozano, Sabadell, Pastor, March, etc., que han logrado encontrar su propio nicho de mercado y que están obteniendo importantes beneficios, al tiempo que han logrado un profundo ajuste de costes y una importante modernización del negocio. De forma paralela, existen media docena de cajas de ahorros que, sin tener el tamaño de «la Caixa» o de CajaMadrid, han demostrado su enorme capacidad de competir, como es el caso de BBK, Bancaja, Unicaja, etc. Los más pequeños hasta el momento se defienden bien. Esto ha permitido que el sector financiero en su conjunto, en 1999, haya obtenido importantes beneficios y un grado de saneamiento envidiable.

El panorama no estaría completo sin hacer referencia a dos bancos como Bankinter y Banesto, que probablemente hayan encarnado la revolución tecnológica, la banca por Internet y el desarrollo de productos alternativos, siendo capaces de ofrecer precios, servicios y productos

enormemente imaginativos y capaces de hacer frente a bancos que, como el holandés ING, han sabido poner en marcha en nuestro país iniciativas como la «cuenta naranja», que ofrece una gran rentabilidad.

Pero tal vez lo más llamativo es que este buen momento que atraviesa el sector financiero coincide con una fuerte caída de los tipos de interés, que han llegado a alcanzar unos niveles que eran difícilmente imaginables. El precio del dinero ha llegado a situarse por debajo del 3 por 100, lo que ha estrechado fuertemente los márgenes de intermediación. En estos años también se ha producido un reajuste del «mapa» financiero de enorme envergadura, como ha sido la fusión entre el Central Hispano y el Santander, y del BBV con Argentaria, operaciones que se han hecho en un tiempo sorprendentemente corto y han sido mucho menos traumáticas de lo que parecía sobre el papel. Además, se han producido en un contexto de total liberalización e internacionalización, sin que por ello hayan perdido cuota de mercado a favor de la banca extranjera. Por si fuera poco, han hecho frente a toda la revolución tecnológica, hasta el punto que España es uno de los países del mundo que más desarrollada tiene su red de cajeros.

Este buen momento que vive el sistema financiero español, según **Jaime Caruana**, uno de los hombres clave en la inspección del Banco de España, se debe fundamentalmente a las entidades y a sus gestores. Son ellos los encargados de establecer líneas de actuación, fijar la organización y los procedimientos más adecuados; identificar, gestionar y limitar los riesgos; proponer políticas de dividendos realistas y contar con una política de recursos propios como para que ningún imprevisto pueda poner en peligro la viabilidad de la entidad, incluso en escenarios extremos.

Junto a ello, ha contribuido, sin lugar a dudas, la regulación bancaria y el sistema de supervisión español, que en los últimos veinte años ha realizado una labor excelente desde que, a mediados de los setenta, José Ramón Álvarez Rendueles, como gobernador del banco emi-

sor, se tuvo que enfrentar a una de las mayores crisis bancarias de occidente. Su labor fue seguida por Mariano Rubio, quien mantuvo con mano de hierro la exigencia de prevenir el riesgo y afrontar fuertes provisiones. Por último, Luis Ángel Rojo completa un trío de ases cuya labor ha sido reconocida internacionalmente, otorgando a las autoridades monetarias un peso muy importante en el Banco Central Europeo en la persona de Eugenio Domingo.

Jaime Caruana afirma que «dentro de la regulación es de destacar la rigurosa normativa relativa a la exigencia de provisiones y de valoración de activos, lo que garantiza una gran sanidad del balance sobre el que después se aplican las exigencias mínimas de recursos propios en función de los riesgos asumidos. En cuanto al sistema de supervisión, está basado en la realización de inspecciones *in situ*, junto con un estrecho seguimiento de la situación de las entidades». Pero lo más importante, como afirma **Caruana**, es que la solidez y solvencia de un sistema financiero debe entenderse cada día más en sentido amplio, de forma que incluya no sólo la solidez de su balance, sino también su capital humano y la existencia de estructuras eficientes de gestión de riesgos.

LOS RETOS DE FUTURO

Esta buena situación podría llevar al sistema financiero a caer en un excesivo triunfalismo, lo que sería un gravísimo error si se tiene en cuenta que no basta mirar al pasado para saber que se ha hecho bien, sino que es necesario mirar el futuro para saber lo que se nos viene encima. Como afirma **Francisco González**, «las entidades financieras han hecho en el pasado un enorme esfuerzo de adaptación. Las estrategias han sido diversas, desde buscar la diversificación geográfica mediante el establecimiento en América Latina hasta conseguir mejorar las *ratios* de eficiencia, que se han reducido hasta situarse en las primeras posiciones de los sistemas bancarios europeos».

Es cierto que el sistema financiero español ha sabido dar respuesta a los cam-

bios más radicales que se han producido en las dos últimas décadas. En este tiempo se ha producido un profundo cambio generacional, un cambio radical. Se ha producido una profunda concentración, pasando de siete grandes bancos a dos. La ola de fusiones para hacer frente al estrechamiento de márgenes ha sido tremenda. Se ha hecho frente a la entrada de la banca extranjera, la liberalización, la globalización, el euro, la compresión de márgenes, las «supercuentas», el *boom* de los fondos de inversión, etcétera.

Pero la historia no se termina aquí; como afirma **Josep Vilarasau**, los principales retos a corto y medio plazo con los que se tendrá que enfrentar el sistema financiero español es adaptarse «por una parte, a los nuevos canales de distribución ligados a la tecnología, y por otra, a la desaparición de monedas nacionales en el año 2002». Estos son los dos principales retos a corto plazo, pero también hay que añadirles los derivados de un doble cambio en el perfil de la clientela: «el envejecimiento de la población, que ya demanda novedades en la oferta de productos y servicios, y la mayor cultura financiera de la clientela, que aumenta su nivel de exigencia y reduce su vinculación con una entidad concreta».

Para **Emilio Ybarra**, los desafíos que se presentan a las entidades financieras españolas no son distintos a los que tienen que afrontar las instituciones de otros países. Sin embargo, en su opinión, «las entidades españolas cuentan con cierta ventaja, ya que su situación en términos de rentabilidad, eficacia, solvencia y valor de mercado, con respecto a otros países próximos, las sitúan en una posición de partida favorable para adaptarse».

No hay duda de que el principal cambio será el tecnológico, ya que su uso propicia la dilución de la identidad propia de cada entidad, de su propio estilo, y la pérdida de la atención personalizada al cliente, como afirma **Javier Valls**. Por eso, para un banco como el suyo, el reto más importante es «hacer compatible la utilización intensa de los avances tecnológicos y la conservación de esas señas de identidad. Por eso no queremos caer en la fácil tentación de basar nuestra po-

lítica de marketing sólo en la oferta de productos y servicios sólo de consumo masivo, lo que equivaldría a considerar que todos los clientes son iguales, sino que nos esforzaremos en seguir tratándolos con individualidad». Para el presidente del Popular, la mejor forma de eludir una pérdida de identidad es practicar la «banca de relaciones» y no la «banca de productos»: «Tratar diferente a quienes son diferentes».

Para los presidentes del BSCH, los retos con que se enfrentan las entidades financieras son básicamente dos: afrontar el progresivo nivel de competencia que registra el sector y hacer frente al permanente proceso de cambio. «La desregulación y el desarrollo tecnológico están borrando las barreras que protegían los distintos negocios financieros... los bancos competimos ya en un auténtico mercado mundial en multitud de productos y servicios financieros... Esto obliga a las entidades a estar siempre asumiendo un cambio constante en todos los ámbitos y procesos».

Otro de los riesgos que existe con el uso masivo de la banca por Internet es la pérdida de uno de los elementos básicos del negocio bancario, la fidelización del cliente. Para el consejero delegado de Bankinter, **Juan Arena**, es evidente que «la mejor manera de fidelizar a los clientes es creando valor para ellos, tal y como ha sido siempre». Desde el punto de vista de los cajeros, los principales retos con los que se enfrenta el sistema financiero son la transición de un mercado hasta ahora nacional a un mercado que pasa a ser internacional, como dice **Braulio Medel**, quien señala que otro de los retos es afrontar los cambios propiciados por las nuevas tecnologías, y la conversión de un sector, centrado hasta ahora en una línea básica de negocio que estaba limitada a la actividad financiera en sentido estricto, en un sector con varias líneas de negocio claramente diferenciadas.

El presidente de la CECA, **Manuel Pizarro**, reconoce que la creciente liberalización, globalización e internacionalización de los servicios financieros ya se está dejando sentir por el fuerte aumento

de la competencia. Sin embargo, a todas las entidades de depósito no les está afectando de la misma manera, ya que las estrategias competitivas se están transformando tanto para las entidades de mayor tamaño que operan en un entorno transnacional como para aquellas que operan en mercados de ámbito geográfico más limitados y que están más centradas en la banca minorista.

Para **José Ignacio Berroeta**, las cosas están claras. Después del proceso de fusiones y alianzas que está alterando el «mapa» financiero actual, existen dos grandes retos para las entidades financieras españolas. «A medio plazo, la revolución Internet, con lo que se acaban las barreras de entrada y se creará un nuevo tipo de relación entre las entidades financieras y los clientes basada en la transparencia. Esto producirá un estrechamiento en los márgenes financieros que habrá que compensar con la búsqueda de otras fuentes de ingresos y con la reducción de los gastos de explotación. Además se abrirán las puertas a nuevos agentes financieros y a una nueva forma de hacer banca, lo que implica la necesidad imperiosa de adaptarse al nuevo escenario». En su opinión, el segundo gran reto al que se enfrentan las entidades financieras españolas es «la gestión y el control de riesgos, tanto de crédito como de mercado, en un escenario de mayor volatilidad de los mercados financieros y con una nueva fase del ciclo económico».

¿ES LA RED DE SUCURSALES UNA VENTAJA COMPETITIVA?

¿Es la red de sucursales una ventaja competitiva de las entidades financieras españolas? Esta pregunta es respondida de forma diferente. Mientras **Jaime Caruana** afirma que es cierto que las entidades son fuertes y competitivas en banca al por menor, sin embargo, la amplia red de sucursales como base de esa fortaleza no está exenta de riesgos en el futuro por su desarrollo tecnológico. Por el contrario, para **Emilio Ybarra**, «aunque el potencial de crecimiento de la banca por Internet es inmenso, en la actualidad el grueso de las transacciones se sigue

realizando por los canales de distribución tradicional. Por tanto, la proximidad física sigue teniendo importancia y es una ventaja competitiva». Si bien advierte, y en esto coincide con **Caruana**, que «Esta ventaja va a ir desapareciendo conforme crezca el uso de canales alternativos. Las previsiones apuntan a que el uso de éstos aumentará de forma exponencial, por lo que el deterioro de estas ventajas podría ser muy acusado en el medio plazo».

Estas opiniones con matizadas en general por los cajeros, que siguen creyendo que su tupida red, la cercanía al cliente y su arraigo al territorio son sus mayores ventajas competitivas. Así, el presidente de CajaMadrid, **Miguel Blesa**, afirma que las entidades financieras españolas han demostrado su buen hacer en banca al por menor y, hasta ahora, la presencia de entidades extranjeras ha sido meramente testimonial. La importante red de distribución en la zona de influencia de cada entidad y la relación directa con los clientes han sido y continuarán siendo las ventajas competitivas más importantes de cara a ofrecer un servicio de calidad y a seguir fidelizando a una importante cuota de clientes.

En esta misma línea, **Berroeta** insiste en que las cajas presentan un mejor perfil de riesgo que la mayoría de sus competidores. Unos márgenes financieros superiores a los de los bancos y un gran potencial de crecimiento en Internet. También **Medel** insiste en que la especialización geográfica de las cajas de ahorros constituye uno de sus principales activos, que las sitúa en una favorable posición competitiva en el nuevo escenario financiero.

Estas opiniones son respondidas por el consejero delegado de Bankinter, que insiste en que la ventaja más importante «es la velocidad de aprender antes que los demás. El resto de las ventajas me parecen de corta duración en los tiempos en que vivimos». También el presidente del Popular matiza y, si bien apoya la tesis de los cajeros al afirmar que la proximidad al cliente es vital para competir, según afirma, «el gran número de sucursales de bancos y cajas, iniciado hace más de un cuarto de siglo, ha hecho que

España tenga la red más densa de Europa. Esta proximidad al cliente le ha facilitado el conocimiento de sus necesidades financieras, y este conocimiento es la mayor ventaja competitiva de las entidades financieras españolas en el mercado doméstico». Sin embargo, matiza y reconoce que esta red en el Popular está sometida a constante ajuste, tanto en su número como en su orientación.

Para **Vilarasau**, la ventaja competitiva la da una mayor diversificación, ya sea geográfica u operativa, porque da acceso a un mayor número de fuentes de ingresos, mientras que la especialización conduce a una mayor eficiencia productiva y, por tanto, a unos menores costes. En el caso de las cajas, su principal ventaja es que se han especializado en la banca a particulares, lo que les proporciona una base de clientes muy amplia y la fuerte vinculación con sus territorios de origen, y ello se traduce en una amplia cuota de mercado.

LA CARRERA POR EL LIDERAZGO

Otro de los grandes debates que están sobre la mesa a la hora de analizar el sector financiero español es la importancia que se da al tamaño, lo que ha producido la oleada de fusiones y la carrera por captar cuota de mercado en el exterior. Aquí también es manifiesta la discrepancia según la naturaleza del negocio. En el fondo, hay bastante coincidencia a la hora de señalar que todo depende de la estrategia que se haya propuesto cada entidad. **Javier Valls** afirma que la dimensión de un banco o de una caja no es el valor absoluto: depende del tipo de banca que se quiera desarrollar y en qué mercados. En su opinión, todo depende de si se pone el énfasis en la banca al por mayor, lo que hace que se esté presente en un mercado financiero global y en los mercados financieros de alto riesgo, para lo cual es imprescindible un gran tamaño. Éste es el modelo que en España han seguido el BSCH y el BBVA.

Los resultados del primer trimestre del año 2000 han servido para comprobar la fuerte lucha que mantienen los dos prin-

cipales bancos españoles por el liderazgo. La entidad que presiden **Emilio Botín** y **José María Amusátegui** se ha distinguido por haber sido la que más beneficios netos ha obtenido, exactamente 80.404 millones, tras crecer algo más de un 31 por 100, convirtiéndose en el banco más capitalizado de Europa. Su valor en Bolsa supera ampliamente los 7,5 billones de pesetas, con cerca de 800.000 accionistas, sacándole más de 600.000 millones de pesetas a su competidor, el BBVA, gracias a la ampliación de capital para poder afrontar la compra del 10 por 100 del Royal Bank of Scotland.

Por el contrario, la entidad que presiden **Emilio Ybarra** y **Francisco González** se ha distinguido por ser el primer banco español por volumen de negocio (inversión crediticia y recursos gestionados de clientes), que ya se eleva a 62 billones de pesetas, con un aumento del 19 por 100 hasta marzo respecto al mismo trimestre del año anterior, y también es el primer banco latinoamericano tras la compra del mejicano Bancomer. Sin embargo, se convierte en el segundo banco español por beneficios, al obtener en el primer trimestre 74.142 millones, con un crecimiento del 24,1 por 100. A pesar de esta diferencia en beneficios, hay que tener en cuenta que tradicionalmente el banco que presiden **Botín** y **Amusátegui** suele obtener mejores beneficios en la primera parte del año, mientras que el banco de **Ybarra** y **González** los obtiene en la segunda, aunque ambos tratan de homogeneizarlos en el conjunto del año.

De los resultados ofrecidos por las dos entidades en el primer trimestre, la nota diferenciadora es que mientras el BSCH obtiene gran parte de sus beneficios de su expansión territorial en Europa y Latinoamérica, el BBVA la obtiene de sus participaciones industriales. A simple vista, parece que la estrategia del BSCH es más ortodoxa, porque ha centrado su expansión en una zona más estable, como la del euro. No obstante, los analistas afirman que en los próximos meses tendrá que realizar fuertes inversiones para amortizar el fondo de comercio de estas adquisiciones. Por el contrario, el BBVA

tiene amortizado gran parte de su fondo de comercio en Latinoamérica, que si bien es una zona de menor estabilidad económica, también es verdad que tiene mayores perspectivas de crecimiento.

Lo que tienen en común ambas entidades es que los beneficios que están obteniendo del negocio tradicional están disminuyendo, mientras está creciendo fuertemente el cobro de comisiones por la gestión de los fondos de inversión o de pensiones o la intermediación en la administración de carteras bursátiles. Los tres primeros bancos españoles —BBVA, BSCH y Popular— ingresaron en el primer trimestre 300.000 millones de pesetas por comisiones, lo que supone un 20 por 100 de media más que en el mismo trimestre del año anterior. En el caso del BBVA, los beneficios se sustentan sobre un fuerte aumento del negocio y unos sólidos resultados recurrentes que crecen un 22 por 100. El banco destaca que en España ha reforzado su liderazgo al ganar cuota de mercado en crédito, depósitos y fondos de pensiones. Así como la mejora de las *ratios* de rentabilidad y de eficiencia, en línea con los objetivos marcados.

El análisis de los resultados de estas dos grandes entidades pone de manifiesto que existen dos estrategias de crecimiento absolutamente distintas. El BBVA está siguiendo una estrategia vertical basada en la apuesta por las nuevas tecnologías, la llamada industria de red y un grupo industrial muy cohesionado, que le está dando espléndidos resultados. Todo ello con un riesgo relativo por tratarse de empresas muy diversificadas en mercados de alto crecimiento como Latinoamérica, y muy imbricadas en la llamada Nueva Economía. Esta estrategia combina con su expansión territorial, aunque ha tenido claros retrocesos en su implantación europea, donde no logra articular una política clara de alianzas, lo que le resta fuerza a medio y largo plazo según los analistas.

Por el contrario, el BSCH sigue una política horizontal, que le está dando espléndidos resultados y que hace que los analistas piensen que está ganando la batalla de la banca española. Más del 40

por 100 de sus beneficios provienen ya del negocio Latinoamericano. Tiene unas plusvalías latentes de 1,6 billones de pesetas. Éstas provienen en su mayor parte de su grupo industrial, gracias a la venta del 30 por 100 que tiene en Airtel y está a punto de venderse a Vodafone, aunque será intercambiado por acciones de la primera operadora de móviles del mundo. Los otros 300.000 millones provienen de las plusvalías de las acciones compradas en la banca europea y entre las que destacan el 9,2 por 100 del Royal Bank of Scotland, que es el segundo banco más capitalizado de Europa tras la compra del Natwest. Tiene el 6 por 100 de Société Générale, el 5 por 100 del Commerzbank y el 7,2 por 100 del italiano Unicredito, y eso sin contar sus participaciones en el portugués Champalimaud. Estas alianzas le están permitiendo tejer una red en Europa de cara a implantar una estrategia común a medio y largo plazo, que le puede convertir en uno de los grandes líderes de la Europa del euro.

De esta estrategia se puede desprender que **Botín**, una vez más, ha impuesto su criterio de banca de servicios al estilo anglosajón, y que sus participaciones industriales tienen un carácter más financiero que industrial. Tal vez su futura participación en Vodafone pueda ser distinta de cara a una hipotética convergencia de Internet con el móvil y del móvil con la banca. Pero esto sin olvidar que el negocio tradicional seguirá siendo aún durante muchos años la principal fuente de sus beneficios.

Otro dato muy significativo es que el BSCH está haciendo su ajuste de costes a mayor velocidad que el BBVA. Así, en el último año ha reducido su plantilla en 10.254 trabajadores, de los que 10.133 corresponden a España. Ha reducido 660 oficinas, de las que 454 son de la Península. Para el presente ejercicio, tiene la intención de reducir otras 4.500 personas, de las que la mitad corresponde al negocio doméstico, donde se prevé cerrar 450 oficinas. Todo ello se hace a través de jubilaciones voluntarias, cuyo coste medio se sitúa en torno a los 50 millones por trabajador. El cierre de sucursales le está haciendo perder negocio,

pero menos de lo que se temía inicialmente.

Es decir, **Botín y Amusátegui** están aprovechando las vacas gordas para hacer sus deberes sin sobresaltos y sin sacrificar la cuenta de resultados. Por su parte, en el BBVA la reducción de plantilla y la disminución de oficinas está siendo notablemente más lenta, lo que está haciendo que la rebaja de sus costes sea mucho más pausada. La explicación es que se debe fundamentalmente al negocio latinoamericano, y que no existen tantas duplicidades como en el BSCH. Es cierto que el proceso de integración está yendo más rápido de lo inicialmente previsto, pero también es verdad que le queda lo más difícil de la integración entre las dos entidades. El dato que tiene a su favor es que Argentaria tenía una rentabilidad por empleado muy baja y que, una vez alcance la velocidad de crucero, su margen para ganar eficiencia es muy amplio.

En realidad, estos dos grandes bancos tienen una estrategia muy parecida, basada en el tamaño. Esto lo explica muy bien el presidente del BBVA, **Emilio Ybarrá**, quien argumenta que las entidades españolas, «tenemos mucho que ofrecer en el panorama bancario europeo. Entre otras cosas, hemos realizado un proceso de diversificación geográfica que nos ha llevado a tener una presencia muy elevada en América Latina y que nos permite afrontar el reto de la internacionalización con una valiosa experiencia acumulada». Es rotundo al afirmar que la dimensión internacional es importante en muchos aspectos si se pretende jugar un papel destacado en el sistema financiero.

Esto no significa que no vayan a existir entidades de un tamaño medio que saldrán adelante si aciertan en su estrategia. En este sentido, el otro co-presidente, **Francisco González**, insiste en que «el tamaño va a desempeñar un papel decisivo porque las inversiones para adaptarse al cambio tecnológico son tan cuantiosas que sólo pueden ser rentables si se aplican a grandes bases de clientes». En su opinión, la consolidación del mercado bancario europeo tienen que pasar por fusiones transfronterizas, aun-

que también se puede pensar en adquisiciones y en alianzas. Si bien insiste en que la revolución vendrá más por el camino de lo virtual que por las grandes redes físicas.

En esta misma línea, **Botín y Amusátegui** son contundentes al señalar que «el tamaño es una condición obligada para quienes aspiran a consolidar un protagonismo financiero en el nuevo entorno. En Europa, la llegada del euro ha sido un detonante de esa necesidad... De hecho, en los últimos meses, las entidades líderes europeas hemos protagonizado operaciones de gran calado con la finalidad de alcanzar un tamaño que consolide nuestro liderazgo en el nuevo mercado».

Sin embargo, reconocen que este camino cada vez se complica más, ya que, a la hora de «diseñar una estrategia europea, hay que tener en cuenta los problemas que pueden derivarse de una fusión transfronteriza entre iguales». Y vaticinan que, por el momento, «en el sector bancario europeo parece difícil que se den las condiciones que permitan alcanzar un modelo de fusión óptima». Por esta razón, el BSCH ha optado por buscar alianzas que permitan sinergias, formas eficientes de desarrollar líneas de negocio y planes de actuación comerciales, aprovechando las economías de escala que pueden alcanzarse en determinados negocios.

El presidente de la CECA, **Manuel Pi-zarro**, piensa que las cuestiones de la dimensión dependen del mercado y del tipo de servicio que se quiera ofrecer. «En numerosos estudios se muestra cómo una mayor dimensión no se encuentra necesariamente ligada, incluso al contrario, con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia». En su opinión, la expansión se puede alcanzar a través de alianzas y de cooperación, lo que permite mayor diversificación del riesgo, ahorro en costes y desaparición de barreras competitivas. «Estas fusiones virtuales hacen además compatibles las ventajas de la concentración con la preservación de la independencia de cada entidad».

LAS CAJAS QUIEREN SEGUIR SIENDO CAJAS

Otro de los grandes debates de este principio de siglo es hasta qué punto las cajas de ahorros tienen que convertirse en bancos para competir en igualdad de condiciones. Esto ha levantado una fuerte polémica sobre la necesidad de que se cambie o no su naturaleza jurídica. La respuesta de los principales cajeros del país es rotunda. El presidente de la CECA, **Manuel Pizarro**, afirma que «no es necesario introducir cambios en el estatuto jurídico de las cajas, ya que éstas cumplen muy bien su misión de contribuir al mantenimiento de la competencia en el sector financiero, servir a la financiación de la pequeña y mediana empresa, y luchar contra la exclusión social y geográfica».

También existe consenso en que el modelo institucional y legal de las cajas de ahorros ha funcionado muy bien hasta la fecha, y se señala que en el estudio comparado de los cambios legislativos que se han realizado en numerosos países en materia de cajas de ahorros, se confirma una y otra vez que en los países en que se ha convertido a las cajas en sociedades anónimas éstas han terminado siendo absorbidas por bancos, creándose con su desaparición problemas graves de exclusión social.

Los dos grandes cajeros son claros. El presidente de «la Caixa», **Josep Vilarsau**, responde a esta pregunta con un rotundo «no». «Estas entidades han demostrado con creces su excelente funcionamiento bajo su actual forma legal». Desde su última reforma, hace ya 23 años, y a pesar de la liberalización y de la fuerte competencia, las cajas de ahorros han logrado aumentar considerablemente su cuota de mercado, manteniendo a la vez un elevado nivel de rentabilidad y solvencia». También se insiste en que las cajas de ahorros nunca han tenido que afrontar problemas de crisis financiera o quiebras.

Tal vez por ello, el vicepresidente segundo y ministro de Economía, **Rodrigo Rato**, también se ha posicionado en contra de un cambio de la naturaleza jurídica

de las cajas. Si bien tanto él como el Banco de España han advertido de la necesidad de evitar una politización de sus órganos de gestión. Tal vez por ello, **Berroeta** matiza que quizá sea necesario algún retoque para garantizar su *status*. «La transformación necesaria de las cajas para encarar el futuro es posible y necesario hacerla bajo el mismo marco jurídico actual, siempre y cuando los gestores se muevan y se orienten por criterios estrictamente profesionales... detrás del debate sobre la privatización de las cajas existen intereses concretos».

EL DEBATE DE LA BANCA INDUSTRIAL

Probablemente, uno de los debates más vivos que hoy se está produciendo en el sistema financiero español es hasta qué punto la vuelta a un modelo de banca industrial es un modelo acertado, o si, por el contrario, supone la asunción de una serie de riesgos, como sucedió en el pasado. Los presidentes del BSCH, **José María Amusátegui** y **Emilio Botín** parecen tenerlo muy claro cuando afirman que «los bancos tienen que crear valor para sus accionistas, y en este objetivo tienen que asumir una adecuada combinación de rentabilidad y riesgo que incluya la diversificación. Las participaciones industriales son una vía para esta diversificación de riesgos y rentabilidad». Según dicen, en España las participaciones industriales están ofreciendo en la actualidad a los bancos «una gran oportunidad de crear valor para sus accionistas».

Lo mismo ocurre a la hora de plantearse cuál debe ser la relación entre las entidades financieras y los mercados de capitales. **Botín** y **Amusátegui** afirman que la globalización, la desregulación y los avances tecnológicos «están impulsando un rápido desarrollo de los mercados de capitales internacionales y la consiguiente desintermediación. En consecuencia, la incidencia sobre el negocio tradicional de los bancos, el de la intermediación, es inevitable». Visto así, la desintermediación se traduce «en una oportunidad para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios».

Esta opinión la comparten los presidentes del BBVA, **Ybarra y González**, quienes afirman que «las relaciones entre la banca y la industria son probablemente más estrecha en España que en otros países». Según dicen, esto responde a una estrategia de diversificación de sus inversiones. «Cuando ello se convierte en una tendencia que se mantiene en el tiempo, significa que los resultados aportados han sido positivos. Esto obedece a que la selección de las inversiones se basa en un análisis cuidadoso, en el que, entre otras cosas, se exige un elevado retorno». Y argumentan que si el BBVA, manteniendo esta estrategia, se coloca en las primeras posiciones del *ranking* por capitalización de la zona euro, «significa que los mercados evalúan positivamente nuestro proyecto empresarial».

Josep Vilarasau, presidente de «la Caixa», otra de las entidades que ha optado por una fuerte participación en la industria, afirma que esta estrategia «responde a un síntoma del creciente proceso de desintermediación financiera que se ha visto acelerado con la introducción del euro, ya que la moneda única favorece el crecimiento de unos mercados de capitales más profundos y líquidos en Europa».

Por el contrario, **Javier Valls**, que ha optado por una estrategia completamente distinta, siguiendo el modelo anglosajón de banca de servicios, frente al modelo alemán de banca industrial, discrepa y dice que «no puede tomarse como Ley general lo que está siendo una tendencia seguida por algunas entidades... las entidades que están incrementando significativamente sus carteras de valores, tomando participaciones sobre todo en empresas de comunicaciones, y relacionadas con la Nueva Economía, se pueden contar con los dedos de una mano. Por una parte, están los dos «megabancos», esto no es un fenómeno nuevo, pues desde sus remotos orígenes han prestado una especial atención a la posesión de importantes participaciones en sociedades industriales». Por tanto, dice **Valls**, no hay un modelo único que defina las relaciones deseables entre las entidades de depósito. «Las que incremen-

tan significativamente sus carteras de valores tienen un tamaño suficientemente grande para desplazar recursos hacia la toma de participaciones, sin que ello afecte negativamente a su negocio tradicional».

Ante esta polémica, el vicepresidente del Gobierno, **Rodrigo Rato**, recuerda que las principales entidades financieras españolas han tomado posiciones en operadores de diferentes sectores, y en concreto, el energético, las telecomunicaciones y los medios de comunicación. Y señala y advierte que «la presencia directa o indirecta de accionistas comunes en más de un operador de un mismo mercado genera un riesgo de coordinación de los comportamientos de dichos operadores. En la medida en que existan accionistas comunes, es más fácil la puesta en común de información, la coordinación de estrategias y, en definitiva, los comportamientos colusorios que puedan poner en peligro el éxito de los procesos de liberalización».

Rato recuerda cómo los procesos de concentración que se han producido en el sector financiero, y concretamente entre el Banco Santander y el BCH, y entre el BBV y Argentaria, han dado lugar a un reforzamiento de la presencia de un mismo accionista en diferentes operadores de los mercados antes mencionados. Consciente de ello, afirma el vicepresidente, «el Gobierno, siguiendo las recomendaciones del Tribunal de Defensa de la Competencia sometió la aprobación de estas operaciones a condiciones que impiden que estas entidades, el BSCH y el BBVA, estén presentes en el consejo de administración de un operador y que su participación accionarial sea superior al 3 por 100 en más de un operador de mercado en proceso de liberalización». Y en esto el Gobierno va a seguir siendo muy exigente.

LA IMPORTANCIA QUE DESDE EL GOBIERNO SE DA AL DESARROLLO POR INTERNET ES MÁXIMA

Rodrigo de Rato Figaredo
Vicepresidente Segundo del Gobierno
y Ministro de Economía

1. *¿Cuáles son las causas que han permitido al sistema financiero español situarse entre los más solventes del mundo?*

Las bases del actual sistema financiero español se encuentran en la salida de la crisis industrial y bancaria de los años ochenta. En efecto, la reconversión industrial y bancaria de principios de los ochenta permitió a la banca sumarse al proceso de integración y liberalización comunitario con unos balances saneados. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 suponía un reto para toda nuestra economía, pero fundamentalmente para los mercados financieros, debido al retraso que caracterizaba a ese sector en nuestro país. Hoy podemos decir que el sector financiero español está entre los más avanzados de Europa, y parte de este éxito hay que atribuirlo a la política liberalizadora y de modernización del marco legislativo que hemos realizado.

La creación de la Unión Económica y Monetaria ha supuesto la culminación de esta vía. La igualación de los tipos de interés y la desaparición del riesgo cambiario han introducido aún mayores dosis de competencia entre los mercados financieros de la zona euro.

Nuestro sector ha sabido estar a la altura de las circunstancias. En una primera fase, no se puede negar que la presencia de una tupida red minorista supuso una fuerte ventaja frente a los competidores foráneos. Sin embargo, con la creación de un mercado interbancario único y el fuerte descenso de los tipos de interés en la zona euro, tal ventaja se ha reducido notablemente en la medida en que cualquier banco de la UE puede acceder a fondos prestables a un precio (euribor)

más próximo al tipo de interés de pasivo con el que se retribuye a los depositantes.

En esta nueva situación, nuestro sistema bancario sigue presentando unos coeficientes de solvencia superiores a los de sus competidores europeos. Ello es debido, en parte, a la todavía fuerte presencia de un negocio minorista en el que los márgenes de intermediación, a pesar de la competencia, siguen siendo más altos que los del negocio corporativo. No es ésta, sin embargo, la única razón de la solvencia de nuestras entidades; el control interno de riesgos aplicado por nuestras entidades, reforzado por la labor de supervisión llevada a cabo desde el Banco de España, ha permitido reducir los índices de morosidad a niveles mínimos históricos. Además, las entidades de crédito han sabido combatir la reducción de los márgenes de intermediación con una estrategia de diversificación de producto: el éxito de las instituciones de inversión colectiva y el auge del negocio bursátil han sido fuentes alternativas de ingresos para las entidades. Finalmente, la internacionalización de los grandes grupos bancarios está permitiendo acceder a mercados en los que los márgenes son superiores a los europeos.

2. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

El primer reto, que ya podemos considerar superado, ha sido la adopción del euro. Nuestras entidades y mercados han demostrado su capacidad para competir en el nuevo entorno. El otro desafío al que se enfrenta nuestro sistema financiero, tanto desde el punto de vista de los mercados como de sus participantes, es hacer frente a la incorporación de la Nueva Economía. La extensión del uso de las telecomunicaciones supone una verdadera revolución en el mundo financiero. Aparecen nuevos productos y servicios, a la vez que la mayor competencia y los nuevos procesos reducen los costes y el precio de los servicios tradicionales; se modifican las estructuras de los mercados, eliminándose las barreras tanto geográficas como sectoriales que los segmentaban, lo que permite que nuevos

“La creación de un Consejo de Mercados Financieros permitirá aumentar el grado de coordinación entre los supervisores españoles y agilizar la cooperación con sus homólogos europeos”

participantes accedan al mercado introduciendo dosis cada vez mayores de competencia. Todo ello supone una reducción de costes para los usuarios, pero un reto para las entidades financieras que han de redefinir su papel en la Nueva Economía.

3. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras españolas, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

En primer lugar, el peso tan relevante que el negocio minorista bancario tiene en nuestro país permite mantenerse con éxito a gran número de entidades de crédito (cajas rurales, cooperativas de crédito, etc.) especializadas en este sector. Por otra parte, los grandes grupos financieros han incorporado rápidamente las nuevas tecnologías en su organización: banca telefónica y banca *on-line* son ya realidades en nuestro país. Al mismo tiempo, la banca española ha apostado, dentro del actual proceso de globalización, por capturar cuotas en el mercado latinoamericano. Las principales entidades de crédito de nuestro país se han lanzado a la conquista de ese mercado, erigiéndose en la punta de lanza del sistema financiero en ese continente. Esto es fruto de los especiales vínculos que la economía española, gracias a la historia y a la cultura, mantiene con esa área.

4. *¿La convergencia del sector financiero con las telecomunicaciones, el sector energético y los medios de comunicación pueden dar lugar a una excesiva concentración de poder?*

Las principales entidades financieras españolas han tomado posiciones en operadores presentes en diferentes sectores, y en concreto en el sector energético, las telecomunicaciones o los medios de comunicación. En estos dos últimos casos, el proceso de liberalización emprendido ha favorecido la aparición de nuevos operadores, en cuyo capital han entrado las entidades financieras directamente o a través de otras sociedades participadas, como son las eléctricas.

La presencia, directa o indirecta, de accionistas comunes en más de un ope-

rador de un mismo mercado genera un riesgo de coordinación de los comportamientos de dichos operadores. En efecto, en la medida en que existen accionistas comunes, es más fácil la puesta en común de información, la coordinación de estrategias y, en definitiva, los componentes colusorios que puedan poner en peligro el éxito de los procesos de liberalización.

Paralelamente, venimos asistiendo a un proceso de concentración en el propio sector financiero que ha tenido como operaciones más destacadas las fusiones del Banco Santander con el Banco Central Hispano y del BBV con Argenta-ria. La concentración de estas entidades financieras suponía un reforzamiento de la presencia de un mismo accionista en diferentes operadores de los mercados antes mencionados.

Conscientes de ello, el Gobierno, siguiendo la recomendación del Tribunal de Defensa de la Competencia, sometió la aprobación de estas operaciones a condiciones que impiden que las entidades financieras resultantes, BSCH y BBVA, estén presentes en el consejo de administración de más de un operador y su participación accionarial sea superior al 3 por 100 en más de un operador de mercados en proceso de liberalización como los que se han mencionado.

5. *¿Qué reforma legislativa considera necesario abordar en esta legislatura para mejorar el sector financiero en España?*

En un entorno tan dinámico como el financiero, es natural que haya que ir adaptando la legislación a la realidad. La Nueva Economía, y más concretamente la utilización de Internet como canal de comercialización para los productos financieros, requiere una adaptación de las normativas en materia de transparencia, protección de la clientela y prevención del blanqueo de capitales. Ésta es una de las primeras labores a acometer, garantizando un marco legislativo flexible sin menoscabo del interés general (protección de los inversores, control fiscal, etcétera).

“La presencia de accionistas comunes en más de un operador de un mismo mercado genera un riesgo de coordinación de los comportamientos de dichos operadores”

Otra de las consecuencias de las nuevas tecnologías y de la adopción del euro que requieren una reacción por parte del regulador es el proceso de concentración y de alianzas de los mercados de valores comunitarios. Debemos asegurar que nuestros mercados secundarios son capaces de adherirse sin trabas burocráticas a las nuevas plataformas como Euronext o iX. En este sentido, la integración de los sistemas de compensación y liquidación de valores españoles es un tema prioritario para no quedar al margen de estas tendencias.

La labor de agilización de los procedimientos de emisión de valores (en concreto, de emisión de obligaciones por parte de las sociedades cotizadas) y de los requisitos exigidos a los prestadores de servicios financieros (como son las políticas de inversión de las instituciones de inversión colectiva) seguirá siendo una preocupación del Gobierno. Asimismo, para asegurar que la industria del ahorro colectivo presenta un nivel de competencia adecuado que redunde en menores comisiones para los usuarios, consideramos que se deben eliminar las retenciones en los cambios de fondos de inversión.

El acceso de las PYME a financiación en condiciones favorables seguirá siendo otra de las prioridades del Gobierno. El circuito del capital-riesgo, de las garantías recíprocas y los FTPYME serán ejes de avance hacia este objetivo.

Finalmente, debemos asegurar que la estructura de la supervisión en España se adapte a la presencia de conglomerados financieros que operan en varios sectores (banca, seguros y valores) y en varios países simultáneamente. La creación de un Consejo de Mercados Financieros permitirá aumentar el grado de coordinación entre los supervisores españoles y agilizar la cooperación con sus homólogos europeos.

6. *¿Qué importancia se da desde el Gobierno al desarrollo de la banca por Internet?*

Creo que esta pregunta ya ha sido contestada a lo largo de esta entrevista.

Como ustedes habrán podido fácilmente concluir, la importancia que desde el Gobierno se da al desarrollo de la banca por Internet es máxima. Prueba de ello es la pasada Cumbre de Lisboa, donde este Gobierno ha liderado los esfuerzos por implantar la Nueva Economía en la Unión Europea. En este sentido, las facilidades para el desarrollo de la banca electrónica van a ser máximas, asegurando, eso sí, que las nuevas tecnologías no supongan una reducción del notable grado de protección del que disfrutaban los usuarios de las entidades de crédito españolas.

EL PRINCIPAL MÉRITO DE TENER UN SISTEMA FINANCIERO SÓLIDO CORRESPONDE A LAS ENTIDADES Y A SUS GESTORES

Jaime Caruana Lacorte
Director General del Banco de España

1. *¿Cuáles son las causas que han permitido al sistema financiero español situarse entre los más solventes del mundo?*

Lograr un elevado nivel de solvencia es una responsabilidad compartida entre las entidades, los reguladores y los supervisores. Pero, sin duda, la principal responsabilidad, y por tanto el principal mérito, de tener un sistema financiero sólido corresponde a las entidades y sus gestores. Son ellos los encargados de establecer líneas de actuación, fijar la organización y los procedimientos más adecuados; identificar, gestionar y limitar los riesgos; proponer políticas de dividendos realistas y, finalmente, contar una política de recursos propios como para que ningún imprevisto pueda poner en peligro la viabilidad de la entidad, incluso en escenarios extremos.

A todo ello, sin duda, también ha contribuido la regulación bancaria y el sistema de supervisión español. Dentro de la regulación, es de destacar la rigurosa

“La amplia red de sucursales como base de fortaleza del sistema financiero español no está exenta de riesgos en el futuro por el desarrollo tecnológico”

normativa relativa a la exigencia de provisiones y de valoración de activos, lo que garantiza una gran sanidad del balance sobre el que después se aplican las exigencias mínimas de recursos propios en función de los riesgos asumidos. En cuanto al sistema de supervisión, está basado en la realización de inspecciones *in-situ* junto con un estrecho seguimiento de la situación de las entidades.

Finalmente, cada día más, la solidez y solvencia de un sistema financiero debe entenderse en sentido amplio, de forma que incluya no sólo la solidez de su balance, sino también su capital humano y la existencia de sistemas y estructuras eficientes de gestión de riesgos.

2. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

A corto plazo, dada la buena base de solvencia a la que se ha hecho referencia en el punto anterior y el entorno económico de mayor estabilidad, no se aprecian problemas especiales. Se aprecian sin embargo rápidos crecimientos en los ritmos de concesión de créditos y mayores volatilidades en los precios de los activos. Estos hechos suponen riesgos que requieren una especial atención por parte de los gestores de las entidades financieras.

A medio y largo plazo, los principales retos de nuestras entidades derivan de los rápidos y profundos cambios que se están produciendo en los sistemas financieros. Se pueden destacar los derivados del aumento de la competencia, de los cambios tecnológicos y de la mayor integración financiera europea y mundial. La banca por Internet es un buen ejemplo de cómo los cambios en el terreno tecnológico pueden alterar los modelos de banca existentes introduciendo más competencia, más internacionalización, al facilitar la operativa de la libre prestación de servicios, y simultáneamente nuevas oportunidades de establecer nuevas formas de relacionarse con los clientes, posibilidades de reducciones de costes, etcétera.

En este contexto, necesariamente resulta inadecuada cualquier estrategia puramente pasiva que pretenda ignorar los grandes cambios que ya estamos viviendo o aislarse de ellos.

3. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras españolas, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

En nuestra historia reciente, las entidades bancarias españolas han demostrado una gran capacidad para hacer frente a desafíos que se anunciaban como peligrosos. Baste recordar cómo se superaron los negros presagios formulados ante la llegada de la banca extranjera a finales de los años setenta. Estas experiencias, sin embargo, no deben hacernos confiados. Pese a que todavía es difícil evaluar el alcance y velocidad de los cambios estructurales que estamos viviendo, lo que se ha dado en llamar la Nueva Economía, todo apunta a que una de sus características fundamentales es la erosión de las barreras de entrada, explícitas o implícitas, que hasta ahora protegían determinadas actividades o ámbitos geográficos. A medio y largo plazo, las ventajas competitivas que necesitan nuestras entidades en una economía tan globalizada como la actual no pueden buscarse en herencias del pasado, sino en estrategias a la vez innovadoras y prudentes, realistas y volcadas hacia el futuro, en materia de gestión, de gobierno societario, de organización, de redimensionamiento, de expansión, de costes, de calidad, de nuevos productos y servicios, de control dinámico de riesgos, de adecuación a los distintos segmentos de la clientela, etcétera.

En este contexto, las entidades españolas son fuertes y competitivas en banca al por menor, habiéndose señalado la amplia red de sucursales como la base de esa fortaleza, no exenta de riesgos en el futuro por el desarrollo tecnológico. Otra ventaja también radica en la calidad de sus gestores, que han ganado amplia experiencia en el entorno competitivo español, que se benefició de la amplia liberalización de los ochenta y que, más recientemente y en función de su estrategia, han trasladado su dinamismo al área internacional.

“La banca por Internet es un buen ejemplo de cómo los cambios en el terreno tecnológico pueden alterar los modelos de banca existentes”

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? ¿El proceso de concentración bancaria desarrollado en España ha llegado a su límite?*

Optimizar su dimensión en función de su estrategia competitiva es una de las cuestiones que las entidades tienen que plantearse para hacer frente a los actuales desafíos. Determinadas actividades y posicionamientos estratégicos requieren masa crítica, pero la dimensión no lo es todo, también estrategias bien enfocadas basadas en la especialización y la calidad podrán tener éxito en los mercados futuros.

Alcanzar balances de elevada dimensión no es, ni puede ser, un objetivo para la mayoría de las entidades, pero este hecho no evita la necesidad de cada entidad de definir la dimensión óptima que corresponde a su propio proyecto y de intentar alcanzarla. En cualquiera de las estrategias que se elija, se requerirá una organización ágil, aligerada de costes y con capacidad de reacción.

En un contexto tan dinámico como el actual, las fusiones, alianzas estratégicas, asociaciones para colaborar en proyectos concretos con suficiente tamaño crítico, etc., seguirán siendo alternativas válidas.

5. *¿Qué reforma legislativa considera necesario abordar en esta legislatura para mejorar el sector financiero en España?*

Aunque el marco regulatorio en el sector bancario es bastante completo, derivado en gran parte de las directivas europeas, el dinamismo del sector va a hacer necesarios continuos ajustes normativos que proporcionen a las entidades y mercados capacidad de innovación y adaptación a las nuevas situaciones.

Dos reflexiones adicionales: la primera es que la mejora del sistema financiero va a depender no solamente de las mejoras de las normas específicas financieras; normas de carácter general van a ser muy importantes para disponer de un marco regulatorio competitivo a escala internacional que permita el desarrollo de

nuestro sistema financiero. En segundo lugar, dada la creciente complejidad de los sistemas financieros, además de las normas habrá que ir dando progresivo protagonismo al desarrollo y estandarización de buenas prácticas. Este aspecto es de especial relevancia en el ámbito de la supervisión prudencial.

Sin entrar en el análisis de las medidas más urgentes o necesarias, sí me gustaría mencionar dos. En primer lugar, a corto plazo será preciso abordar normas en relación con las transacciones financieras electrónicas que allanen el camino a las entidades, al tiempo que se regulan algunos aspectos de seguridad jurídica que no pueden quedar al albur del mercado.

En segundo lugar, internacionalmente se está examinando un cambio en la normativa de solvencia de las entidades en relación con los riesgos asumidos, los procedimientos de gestión de éstos y la transparencia. De este proceso, con toda seguridad, se van a derivar iniciativas importantes de reforma legislativa.

6. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional?*

Es pronto para evaluar la intensidad y virulencia con las que las nuevas tecnologías van a producir transformaciones cualitativas de fondo en el negocio bancario tradicional. Pese a ello, parece claro que varios de los fundamentos de la industria bancaria van a verse profundamente afectados.

Internet supone una fuerte transferencia de poder al cliente, que va a disponer de abundante información, mejor, más barata y organizada para actuar. Esta mayor información y capacidad operativa multiplicará la competencia y puede cambiar de forma significativa los comportamientos de los ahorradores.

Internet supone también un instrumento eficaz para la prestación de servicios financieros de forma transfronteriza, sin necesidad de establecimiento permanente, lo que puede traer competencia de entidades con poca presencia actual y bajos costes marginales.

Las nuevas tecnologías suponen, por otra parte, una gran oportunidad de continuar impulsando la ya muy importante innovación financiera, de mejorar sistemas, de establecer nuevos canales y formas de relacionarse y gestionar clientes, suministradores y personal de una entidad.

En suma, las nuevas tecnologías, junto a mayor competencia, ofrecen grandes oportunidades de redefinir estrategias que permitan sacar partido de sus ventajas.

LOS ESTUDIOS REALIZADOS CONFIRMAN QUE EN LOS PAÍSES EN QUE LAS CAJAS SE HAN CONVERTIDO EN SOCIEDADES ANÓNIMAS HAN TERMINADO SIENDO ABSORBIDAS POR LOS BANCOS

Manuel Pizarro Moreno

Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

La creciente liberalización, globalización e internacionalización de los servicios financieros se está dejando sentir, especialmente desde hace unos años, en la actividad bancaria, definiendo un entorno de creciente competencia. Esto ha afectado a las entidades de depósito de modo diferencial, puesto que las estrategias competitivas se están transformando tanto para las entidades de mayor tamaño que operan en un entorno transnacional como para aquellas que operan en mercados de ámbito geográfico más limitado, con un mayor vínculo territorial y/o minorista. En cualquier caso, cualquiera que sea el entorno operativo, los principales factores que deben tenerse en cuenta son la eficiencia; la innovación y el desarrollo tecnológico; y el mantenimiento de niveles adecuados de solven-

cia. Naturalmente, los objetivos y las estrategias de cada entidad de depósito presentarán diferencias en función del segmento de mercado al que se orienten. Las fuentes de ingreso, la estructura de costes y el nivel de servicio serán los principales determinantes de la eficiencia. La adecuación a las preferencias de los clientes y los cambios en los canales de distribución exigen una fuerte inversión tecnológica y un esfuerzo innovador. En lo que se refiere al riesgo y los recursos propios, por último, las entidades de depósito españolas deberán mantener los niveles actuales de solvencia, si bien el incremento de la competencia y la diversificación de actividades suponen nuevos retos en este sentido, cuya superación requerirá la incorporación, por parte de las entidades, de los sistemas más sofisticados de gestión y control de riesgos que la moderna tecnología hace ahora disponibles.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

Los efectos, en cuanto al marco de actuación y las inversiones propias de las entidades de depósito, dependerán, en gran medida, del carácter mayorista o minorista de aquéllas, más que de su dimensión. En cuanto a la banca de inversión, su vínculo territorial no resulta especialmente acusado, dado que la diversificación se produce en función de amplios proyectos de inversión, así como a través de las participaciones en empresas financieras y no financieras (algunas de ellas con carácter estratégico) en un ámbito de expansión cada vez más internacional. Este tipo de instituciones se enfrenta a mayores niveles de riesgo y ha de cuidar especialmente la diversificación del amplio conjunto de actividades desarrolladas. La banca minorista, como las cajas de ahorros, aunque ha ampliado recientemente su gama de actividades y ámbito geográfico de actuación, ha dirigido estas estrategias hacia el fortalecimiento de sus vínculos territoriales, sin descuidar la innovación y la inversión en tecnología en su expansión. Estos elementos han permitido combinar el man-

"El automatismo y la accesibilidad de Internet pondrán cada vez más de relieve las ventajas competitivas basadas en su arraigo territorial"

tenimiento del servicio bancario a clientes minoristas (muy dependientes del mismo) con un fortalecimiento y desarrollo competitivo que se refleja en sus indicadores de rentabilidad, eficiencia y solvencia. En este sentido, las cajas de ahorros españolas han jugado un papel relevante, con una firme respuesta ante un proceso de liberalización que suponía un reto especial para ellas. Además de esta contribución directa a la eficiencia del sistema financiero, la contribución de cada caja de ahorros, a través de la obra social y de la lucha contra la exclusión, al desarrollo armónico de su región le confiere una ventaja competitiva dentro de su ámbito geográfico.

3. *¿Considera necesaria alguna reforma legislativa en esta legislatura en el ámbito de las cajas?*

No es necesario introducir cambios en el Estatuto Jurídico de las Cajas, ya que éstas cumplen muy bien su misión de contribuir al mantenimiento de la competencia en el sector financiero, servir a la financiación de la pequeña y mediana empresa y luchar contra la exclusión social y geográfica.

El modelo institucional y legal de las cajas de ahorros españolas ha funcionado muy bien hasta la fecha. Por otro lado, el estudio comparado de los cambios legislativos acontecidos en numerosos países en materia de cajas de ahorros confirma una y otra vez que en los países en que se ha convertido a las cajas en sociedades anónimas, éstas han terminado siendo absorbidas por bancos y —como nos han recordado recientemente Alan Greenspan y Don Cruickshank— creándose con su desaparición problemas graves de exclusión social.

En las cajas de ahorros españolas, los indicadores de eficacia, solvencia y rentabilidad han mostrado una evolución muy favorable, a la vez que se ha reforzado su posición competitiva. Asimismo, el sector de cajas de ahorros ha jugado siempre un papel relevante al servicio de todos los segmentos de la población, eliminando la posibilidad de la exclusión financiera.

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar una estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones, adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

La cuestión de la dimensión depende del mercado abordado por las entidades de depósito y del tipo de servicio que se desea ofrecer. En numerosos estudios, se muestra cómo una mayor dimensión no se encuentra necesariamente ligada (incluso al contrario) con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia. Sin embargo, aquellas entidades con una mayor proyección internacional están adecuando su dimensión a las condiciones actuales de su mercado competitivo y, en general, todas las entidades encuentran muy condicionado su desarrollo por las nuevas tecnologías. La expansión y el fortalecimiento de la posición competitiva puede desarrollarse, asimismo, a través de alianzas y de cooperación. Éstas permiten una mayor diversificación del riesgo, la reducción de las asimetrías de información, el ahorro en costes y la disminución de todo tipo de barreras competitivas. Estas fusiones virtuales hacen además compatibles las ventajas de la concentración en áreas determinadas con la preservación de la independencia de cada entidad cooperante.

5. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones supone una transformación radical en la forma tradicional de hacer banca. Este avance encuentra en Internet su máximo exponente, favoreciendo la velocidad de las transacciones y la comodidad del servicio, ofreciendo tanto productos financieros como no financieros. Sin embargo, este desarrollo debe producirse de manera sincronizada a los cambios en las preferencias de los clientes en cuanto a los mecanismos de distribución, factor que determinará la pauta de cambio en el peso de las nuevas tecnologías. Las im-

“Las participaciones empresariales reflejan la creciente integración del sistema financiero con la economía real”

plicaciones para las entidades son bastante amplias, requiriendo una gran inversión en su adaptación, junto con la adecuación de las plantillas a los nuevos servicios. En cualquier caso, la oficina continúa teniendo una importancia central en la distribución, si bien su orientación debe ir dirigiéndose crecientemente hacia funciones tales como el asesoramiento, o a los servicios que requieren un mayor trato personal y las necesidades de cada área geográfica.

El automatismo y la accesibilidad de Internet pondrán cada vez más de relieve las ventajas competitivas tradicionales basadas en el arraigo de cada entidad en un área regional y una comunidad a cuyo servicio está la caja porque de ella recibe su apoyo natural.

6. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales. ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

El desarrollo reciente de los mercados financieros y las alteraciones del negocio bancario tradicional —que exigen una mayor diversificación— han comportado una mayor inversión de las entidades de depósito en los mercados de capitales. Estas inversiones han permitido amortiguar la reducción que se ha producido en los márgenes de intermediación con la competencia. Por otro lado, las participaciones empresariales reflejan la creciente integración del sistema financiero con la economía real, con las consiguientes implicaciones a escala regional y local. En un primer momento, este vínculo se materializó en la adquisición de importantes paquetes de acciones en empresas industriales, que posibilitó la implicación en la toma de decisiones en los consejos de administración y en la evolución de su rentabilidad. Sin embargo, más recientemente, las entidades financieras han desplazado gran parte de su inversión hacia los nuevos sectores tecnológicos, dado su desarrollo actual y potencial.

En este caso, como en todos, cada entidad es responsable de su destino y de-

be buscar la estrategia de negocio que considere más adecuada. De la competencia entre las entidades en una economía de mercado resultará que unas estrategias son afortunadas y otras erróneas. Dicho esto, el imperativo de las cajas de ahorros es participar en aquellos negocios y empresas que, contribuyendo al desarrollo de su región, no pongan en cuestión la solvencia y la seguridad de las entidades para garantizar por consiguiente la integridad de los ahorros que les han sido confiados. Ciertamente, gracias al progreso de la titulización, estos ahorros serán de una manera creciente movilizados por la caja a través del mercado de capitales global, pero la intermediación a través de los mercados de capitales o la colocación directa es sólo una cuestión instrumental. Lo que es crucial es que las cajas de ahorros tendrán que combinar los nuevos instrumentos de financiación con los más tradicionales, adaptados a los nuevos tiempos, manteniendo como criterio de actuación la maximización de la rentabilidad orientada al desarrollo armónico de su región.

DETRÁS DEL DEBATE SOBRE LA PRIVATIZACIÓN DE LAS CAJAS EXISTEN INTERESES CONCRETOS

José Ignacio Berroeta Echevarría
Presidente de Bilbao Bizkaia Kutxa
(BBK)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Si bien se están dando decisiones de fusión y alianzas que tienden a alterar el mapa financiero actual, el principal cambio con el que se enfrentarán las entidades financieras españolas a medio plazo será la revolución Internet. Con Internet se acaban las barreras de entrada, de manera que la extensión y generalización del uso de la Red creará un nuevo tipo de relación entre las entidades financieras y los clientes basada en la transparencia. El efecto agregado de este cambio será

“Por la experiencia reciente cabe deducir que en el sector financiero las alianzas o adquisiciones deben hacerse en términos amistosos”

un nuevo estrechamiento en los márgenes financieros que se tendrá que compensar necesariamente con la búsqueda de otras fuentes de ingresos y/o con la reducción de gastos de explotación. Además, el cambio estratégico que supone Internet abrirá la puerta a nuevos agentes financieros y a una nueva forma de hacer banca. Esto no significa necesariamente la desaparición de las redes actuales, pero sí implica la necesidad imperiosa de adaptarse al nuevo escenario.

El segundo reto significativo con el que se enfrentarán las entidades financieras será la gestión y el control de riesgos, tanto de crédito como de mercado, en un escenario de mayor volatilidad de los mercados financieros y/o con una nueva fase de ciclo económico.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

Las ventajas competitivas de las cajas están relacionadas con su amplia base de clientes, un alto nivel tecnológico, densas redes de distribución, una gran base de capital y una sólida relación con el entorno regional y la comunidad a la que pertenecen. Además, y con carácter no generalizable, las cajas cuentan con participaciones significativas en empresas que garantizan la diversificación de sus inversiones y su conexión con la economía real.

Con estas bases estratégicas, las cajas presentan un mejor perfil de riesgos que la mayoría de sus competidores, unos márgenes financieros superiores a los de los bancos y un gran potencial de crecimiento en Internet, si bien en otras condiciones de calidad y precio que las actuales.

3. *¿Considera necesaria alguna reforma legislativa en esta legislatura en el ámbito de las cajas?*

No, quizás algún retoque para asegurar su *status*. En este momento, las cajas funcionan bien, no presentan ningún riesgo razonable en el próximo futuro y, en general, están bien gestionadas. La transformación necesaria de las cajas pa-

ra encarar el futuro es posible y deseable hacerla bajo el mismo marco jurídico que el actual, siempre y cuando los gestores se muevan y se orienten por criterios estrictamente profesionales, lo cual no está en contradicción con la defensa de los intereses de la economía del entorno y de la región de origen.

Detrás del debate sobre la privatización de las cajas existen intereses concretos. Las experiencias europeas en esta línea se han saldado con la desaparición de las cajas como tales. En la economía española, las cajas han aportado y aportan una gran competitividad sin la cual no se explicaría la buena situación comparativa del sector financiero en términos de eficiencia, rentabilidad y capitalización. Además, su contribución social está fuera de toda discusión.

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar una estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones, adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

La globalización y la internacionalización están provocando movimientos estratégicos de las entidades financieras en todos los ámbitos del mercado. Aunque los nuevos mercados no exigen necesariamente una mayor dimensión para aquellas entidades financieras que deseen operar en ámbitos locales o sectoriales determinados (tamaño eficiente), sí parece que un mercado más amplio exige una elevación de la masa crítica mínima para competir con otros agentes financieros. El tamaño no es un fin en sí mismo, pero, correctamente gestionado, se convierte en una variable instrumental para aprovechar oportunidades de inversión que requieren una dimensión determinada, para mejorar el nivel de eficiencia y garantizar un crecimiento sostenible de la rentabilidad a largo plazo. Dentro de este contexto y de la experiencia reciente de los movimientos corporativos en el sector financiero, cabe deducir que las alianzas o adquisiciones empresariales deben hacerse en términos amistosos, señalando con nitidez a quién corresponde el control de las entidades resultantes

"La transformación necesaria de las cajas para encarar el futuro es posible y deseable hacerla en el mismo marco jurídico actual"

y transmitiendo al mercado de manera transparente la generación de valor de la operación.

5. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Internet está afectando incipientemente al desarrollo de la actividad financiera tradicional. Pero la velocidad que está adquiriendo el uso de la Red es exponencial, y las transacciones a través de Internet se multiplicarán vertiginosamente en los próximos meses. No sabemos con exactitud cuál será el peso que tenga la banca por Internet a largo y medio plazo, pero si partimos de la consideración de que la banca electrónica (a través de cajeros y actualizadores) representa aproximadamente la mitad de las operaciones de una entidad financiera minorista, podemos suponer que, en breve, en un plazo de dos o tres años, las operaciones a través de Internet pasarán a representar el 25 por 100 del conjunto de transacciones. Esto tiene dos consecuencias inevitables: por una parte, estrechamiento de los márgenes de intermediación debido a una mayor transparencia y a un aumento del poder de los clientes; por otra, Internet supone una rebaja importante de los costes de transacción en relación con los costes actuales.

6. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales. ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

Las cajas de ahorros, por vocación, están obligadas a mantener vínculos importantes con la economía real de su entorno, lo que significa tener una cartera de inversión industrial saneada y diversificada. Por otra parte, está comprobado que existen sinergias entre los servicios financieros y otros servicios que se distribuyen entre una gran masa de clientes, y que las cajas pueden distribuir o complementar a través de sus densas redes

de oficinas y cajeros. Además, hay que reconocer que la mejora global de la economía real ha significado tanto un aumento notable de los rendimientos (*yield*) de las participaciones industriales como una revalorización significativa de los valores y la afloración consiguiente de importantes plusvalías en las carteras de las cajas. En consecuencia, tanto por vocación como por interés general, hoy en día las cajas conviene que mantengan una presencia relevante en la economía real de su entorno en forma de participaciones.

LOS DOS GRANDES RETOS A CORTO PLAZO SON LOS NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LA DESAPARICIÓN DE LAS MONEDAS NACIONALES EN 2002

Josep Vilarasau

Presidente de Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona (la Caixa)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Adaptarse, por una parte, a los nuevos canales de distribución ligados a la tecnología y, por otra, a la desaparición de las monedas nacionales en el 2002. Estos son, seguramente, los dos principales retos a corto plazo. A ellos se pueden añadir, también, los derivados de un doble cambio en el perfil de la clientela: el envejecimiento de la población ya demanda novedades en la oferta de productos y servicios, y su mayor cultura financiera aumenta su nivel de exigencia y reduce su vinculación con una entidad concreta.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

“Las nuevas tecnologías facilitan la entrada de nuevos competidores bancarios y no bancarios, nacionales y extranjeros”

En líneas generales, una mayor diversificación, ya sea geográfica u operativa, da acceso a un mayor número de fuentes de ingresos, mientras que la especialización conduce a una mayor eficiencia productiva y, por lo tanto, a unos menores costes. En el caso concreto de las cajas de ahorros españolas, su especialización en la actividad de banca de particulares (que proporciona una base de clientes muy amplia), y su fuerte vinculación con sus territorios de origen (traducida en amplias cuotas de mercado) constituyen precisamente sus principales ventajas competitivas.

3. *¿Considera necesaria alguna reforma legislativa en esta legislatura en el ámbito de las cajas?*

No. Estas entidades han demostrado con creces su excelente funcionamiento bajo su actual forma legal. Desde la reforma de 1977, y en un periodo caracterizado por una profunda liberalización y una creciente e intensa competencia, el sector de las cajas de ahorros ha logrado aumentar considerablemente su cuota de mercado, manteniendo a la vez un elevado nivel de rentabilidad y solvencia. No obstante, he de decir que las cajas han sabido siempre adaptarse a los cambios.

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar una estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones, adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

La dimensión está en función del papel más o menos relevante que cada entidad quiera desempeñar dentro del nuevo mercado, pero sin que el tamaño deba considerarse como un fin en sí mismo, sino como un medio para conseguir los objetivos estratégicos marcados por cada institución.

5. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Su impacto afecta a múltiples aspectos de su actividad: mejora de la eficien-

cia administrativa y de la productividad, nuevos y más sofisticados productos, nuevas técnicas en el tratamiento de datos y en la gestión de riesgos y, sobre todo, desarrollo de nuevos canales de distribución, como Internet o la telefonía móvil.

De todos modos, no creo que esto comprometa a las oficinas tradicionales, ya que el contacto personal seguirá siendo imprescindible para asesorar y formalizar las ventas. Más bien se está gestando un sistema de distribución multicanal, en el cual los distintos elementos se complementarán.

Por otro lado, las nuevas tecnologías, al reducir sensiblemente el coste de distribución, facilitan la entrada de nuevos competidores bancarios y no bancarios, nacionales o extranjeros. En este contexto, la posesión de una marca de prestigio que infunda confianza será una ventaja competitiva esencial.

6. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

En parte, esto responde a un síntoma del creciente proceso de desintermediación financiera, que se ha visto acelerado con la introducción del euro, ya que la moneda única favorece el crecimiento de unos mercados de capitales más profundos y líquidos en Europa.

No hay una regla general. Cada banco y caja debe buscar el camino que más pueda beneficiarle.

“Internet no compromete a las oficinas tradicionales, ya que el contacto personal seguirá siendo imprescindible para asesorar y formalizar las ventas”

LA BANCA A DISTANCIA, LEJOS DE SUSTITUIR A LA SUCURSAL TRADICIONAL, LA COMPLEMENTA POTENCIÁNDOSE MUTUAMENTE

Miguel Blesa de la Parra
Presidente de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (CajaMadrid)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Adecuar la entidad a un nuevo entorno más amplio, en el que los límites geográficos pierden su importancia como barreras de entrada; más competitivo, porque aumenta el número de competidores financieros y no financieros; más dinámico, por el rápido desarrollo de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones; y, por último, más orientado al cliente y a sus nuevas necesidades, donde la calidad del servicio gestionada bajo una estrategia de distribución multicanal se valora por encima de otros factores.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

Las entidades financieras españolas han demostrado su buen hacer en banca al por menor y, hasta ahora, la presencia de entidades extranjeras ha sido meramente testimonial. La importante red de distribución en las zonas de influencia de cada entidad y la relación directa con los clientes han sido y continuarán siendo las ventajas competitivas más importantes de cara a ofrecer un servicio de calidad y la posibilidad de seguir fidelizando una importante cuota de clientes.

Por lo demás, no existe un modelo único para competir con éxito. Cada entidad, ya sea una entidad especializada o universal, de ámbito nacional o local, debe aprovechar las ventajas de su entorno y de su saber hacer.

3. *¿Considera necesaria alguna reforma legislativa en esta legislatura en el ámbito de las cajas?*

La situación actual del sector de cajas no refleja que exista una necesidad inminente de abordar cambios en la regulación de este tipo de entidades. Las cajas han sabido adaptarse en cada momento a los cambios que la evolución del sector ha impuesto; año a año, no han hecho más que ganar cuota de mercado. Si en algún momento fueran precisos cambios legislativos para garantizar su buen funcionamiento, quienes tienen responsabilidades de gobierno y la iniciativa legislativa sabrán marcar el camino correcto.

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar una estrategia europea ¿qué le parece más conveniente fusiones, adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

Cada entidad debe encontrar su dimensión óptima. No existe un patrón único para competir en los mercados nacionales e internacionales. Una entidad puede encontrar su ventaja competitiva en la especialización en un segmento del mercado, en una estrategia de supermercado financiero o bien, a niveles ya superiores, en la opción de banco universal. Esta última alternativa requerirá un tamaño mínimo que puede ser importante, pero no ocurre así necesariamente en los dos anteriores. El tamaño de la entidad debe venir de la propia evolución del negocio bancario, y no por la búsqueda de economías de escala o de alcance, que en la práctica son difíciles de realizar. Son más importantes otros factores, como una dinámica innovadora o una gestión eficaz, para asegurar la competitividad de la entidad financiera.

En cuanto a las posibles opciones, tampoco existe un modelo único. Cada uno de ellos, fusiones, adquisiciones o alianzas, tiene sus propias ventajas y desventajas; dependiendo del campo en que se decida actuar, se optará por uno u otro.

5. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad*

"Las entidades financieras deben participar en las oportunidades que presentan los mercados de capitales en un contexto de continuo estrechamiento de márgenes"

"La situación actual del sector de cajas no refleja que exista una necesidad inminente de abordar cambios en la regulación de este tipo de entidades"

bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?

La banca debe ofrecer una gama completa de canales de distribución a sus clientes. Precisamente, las nuevas tecnologías son la base de los nuevos modelos de distribución, conocidos como banca a distancia, canales que lejos de sustituir a la sucursal tradicional, la complementan, potenciándose mutuamente. Entre los efectos más inmediatos, está el permitir una atención más personalizada del cliente, pues desvía la realización de operaciones de escaso valor añadido para la entidad fuera de las oficinas y potencia las labores de gestión comercial en ellas.

En cuanto a Internet, estamos presenciando una auténtica revolución promovida por este canal en todos los campos, y la banca no iba a ser menos. Pocas son las entidades que no se plantean estar presentes en la Red, a la vez que la operativa posible en ésta aumenta progresivamente. En el medio y largo plazo, la banca por Internet tendrá un peso muy superior al que ahora mismo somos capaces de imaginar, aunque es posible que sólo las entidades más abiertas al nuevo concepto y que realicen una apuesta más fuerte en él vean materializarse las oportunidades que abre este nuevo medio de hacer banca.

6. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales ¿Cuál debe de ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

Las entidades financieras deben participar en las oportunidades que presentan los mercados de capitales, con el fin de diversificar su actividad e ingresos en un contexto de continuo estrechamiento de márgenes. Ya sea a través de la cartera de títulos o de participaciones empresariales, la presencia de las entidades debe ser en valores rentables, con potencial de crecimiento y, en algunos casos, considerando adicionalmente su especial

relevancia en el ámbito nacional o de la propia región. Las inversiones bien seleccionadas permiten aumentar el volumen de negocio y los resultados de la entidad, lo que redundará en mejores servicios para el cliente.

LA ESPECIALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS CAJAS DE AHORROS CONSTITUYE UNO DE SUS PRINCIPALES ACTIVOS

Braulio Medel Cámara

Presidente del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera (Unicaja)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Esencialmente, a los que se derivan de las transformaciones en curso dentro del sistema financiero y que pueden sintetizarse, entre otros, en los siguientes aspectos: transición de un mercado hasta ahora nacional a un mercado que pasa a ser internacional; cambios propiciados por el sector de las nuevas tecnologías; conversión de un sector centrado en una línea básica de negocio —limitada a la actividad financiera en sentido estricto— en un sector con varias líneas de negocio claramente diferenciadas.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

En coherencia con lo anteriormente señalado, la especialización, ya sea geográfica, por líneas de negocio o por segmentos de clientela, siempre que se articule adecuadamente, es un factor que puede contribuir claramente al éxito de las entidades financieras en el futuro. En este sentido, la especialización geográfica de las cajas de ahorros constituye uno de sus principales activos, que las sitúa en una favorable posición competitiva en el nuevo escenario financiero.

"La naturaleza de las cajas no debería ser modificada por ninguna posible reforma en la medida en que su modelo ha venido funcionando satisfactoriamente"

3. *¿Considera necesaria alguna reforma legislativa en esta legislatura en el ámbito de las cajas?*

Al respecto conviene diferenciar dos ámbitos: en primer término, el de la naturaleza de las cajas, que no debería ser modificada por ninguna posible reforma, en la medida en que dicha naturaleza responde a un modelo institucional que ha venido funcionando satisfactoriamente y ha permitido la consolidación y el avance de las cajas dentro del sistema financiero. En segundo término, habida cuenta de que la LORCA cuenta con una antigüedad de quince años, período en el que se han registrado intensos cambios, podría ser recomendable abordar un ajuste normativo en la línea de reforzar el carácter y la autonomía empresarial de las cajas, así como de facilitar la cooperación e integración entre ellas.

4. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar una estrategia europea ¿qué le parece más conveniente fusiones, adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

Un papel muy importante, aunque siempre poniendo en relación la dimensión con el ámbito geográfico en el que se pretende operar. No tiene mucho sentido comparar dimensiones absolutas haciendo abstracción de dicho ámbito de actuación. A la hora de diseñar una estrategia europea, lo más conveniente sería una mezcla de las tres opciones mencionadas, sin que puedan establecerse criterios *a priori*.

5. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

De una manera absolutamente determinante y en todas las esferas de actividad, tanto en el *back office* como en el *front office*. Internet va a transformar los hábitos de todos los agentes económicos, lo que exige ineludiblemente una respuesta por parte de todas las entidades financieras, que, al propio tiempo, es-

tán llamadas a ser uno de los pilares básicos del nuevo entramado de relaciones. La banca por Internet no se irá introduciendo de manera masiva en España a corto plazo, pero, evidentemente, a largo plazo su peso va a ser muy importante.

6. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales ¿Cuál debe de ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

La afirmación de partida debería ser matizada, sobre todo en lo que se refiere a las cajas, ya que, de lo contrario, podría deducirse que las cajas han desplazado fondos destinados a la inversión crediticia a los mercados de capitales, y esto no ha sido así. No hay que perder de vista que tales entidades partían de una situación muy excedentaria de tesorería, que se ha reducido drásticamente, al tiempo que han reforzado notablemente el peso relativo de la inversión crediticia dentro del balance, con una sustancial ganancia de cuota de mercado, y de la cartera de participaciones empresariales. Así, entre diciembre de 1990 y diciembre de 1999, el peso de la inversión crediticia y de la cartera de renta variable dentro del balance agregado de las cajas de ahorros españolas ha aumentado 16,5 puntos porcentuales, llegando a superar el 60 por 100 del total. Por otro lado, en el mismo período, las cajas han ganado más de 8 puntos de cuota de mercado dentro de la inversión crediticia concedida por el conjunto de entidades bancarias españolas. Consiguientemente, se da en la actualidad un compromiso mucho más importante con la inversión de mayor riesgo y el fomento de la actividad económica, a través de la inversión crediticia y de las participaciones industriales. Por lo que se refiere a la relación con los mercados de capitales, la obligación de toda entidad es buscar las mejores colocaciones de los fondos depositados, de manera que sea factible ofrecer las mejores condiciones a los depositantes, objetivo que, en el caso de las cajas, debe combinarse con el apoyo a la actividad económica regional y local.

"La banca por Internet no se irá introduciendo de manera masiva en España a corto plazo, pero evidentemente, a largo plazo su peso va a ser muy importante"

EL ESCENARIO MÁS ESTABLE EN EL QUE VAMOS A VIVIR LOS PRÓXIMOS AÑOS ES, PRECISAMENTE, EL CAMBIO

Francisco González Rodríguez
Co-Presidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Estamos en momentos de profundos cambios. Yo suelo decir en mis intervenciones que el escenario más estable en el que vamos a vivir los próximos años es, precisamente, el cambio.

Las entidades financieras, al igual que el resto de las empresas, han de aprender a desarrollar sus negocios en un entorno más volátil que en el pasado, enfrentándose a los retos que suponen la desregulación, la globalización y, principalmente, la revolución tecnológica.

Las entidades financieras españolas han hecho en el pasado un enorme esfuerzo de adaptación. Las estrategias han sido diversas: desde buscar la diversificación geográfica mediante el establecimiento en América Latina hasta conseguir mejorar las *ratios* de eficiencia, que se han reducido hasta situarse en las primeras posiciones de los sistemas bancarios europeos. El escenario financiero plantea nuevos desafíos donde la tecnología y otros nuevos competidores, nacionales y extranjeros, jugarán un papel destacado. Yo confío en que el sistema bancario español seguirá haciendo gala de su competitividad en este nuevo entorno, pero hay que estar preparados.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

En el corto y medio plazo, y en lo que respecta a la banca al por menor, las entidades financieras bien asentadas en sus territorios de origen seguirán teniendo

do una ventaja comparativa frente al resto, gracias a que la proximidad a los clientes seguirá siendo un factor determinante. En este sentido, la red de sucursales mantendrá todavía un importante papel en la generación de negocio.

Sin embargo, con el tiempo, los aspectos geográficos y/o de especialización irán perdiendo importancia en beneficio de la eficiencia, de la oferta de una mayor gama de productos financieros y de las nuevas propuestas de valor que vendrán de las entidades ya existentes o de nuevos entrantes que se apoyen en los nuevos canales de distribución. La banca *on-line* «acerca» las entidades a sus clientes actuales o potenciales, erosionando la ventaja de la proximidad geográfica. Las perspectivas de crecimiento en la utilización de los canales de distribución alternativos a la red, como Internet o el teléfono móvil, apuntan a que la provisión de servicios financieros por estas vías tendrá un crecimiento exponencial. Por tanto, buena parte del éxito futuro de una entidad financiera descansará en un *mix* de canales adecuado, con un peso todavía importante de la oficina, más volcada hacia la gestión y liberada de la mayor parte de las tareas administrativas, y una creciente importancia relativa de los nuevos canales.

3. *¿Qué papel concede usted a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar la estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones y adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

Yo creo que algunas instituciones españolas han hecho un esfuerzo enorme de diversificación y expansión, que ahora se considera de absoluta importancia. El tamaño va a desempeñar un papel decisivo porque las inversiones para adaptarse al cambio son tan cuantiosas que solamente pueden ser rentables si se aplican a grandes bases de clientes. Es decir, el mercado bancario europeo es un escenario idóneo para poner a prueba las economías de escala en banca.

Ahora bien, las entidades de menor tamaño pueden especializarse y llegar a ju-

“La gran revolución vendrá más por el camino de lo virtual que por las grandes redes físicas adquiridas a una entidad externa o de otro país”

“Los principales retos de la banca española a corto plazo son enfrentarse a la desregulación, la globalización y, principalmente, la revolución tecnológica”

gar un importante papel en determinados nichos de mercado. De hecho, la especialización es quizá la mejor estrategia para las entidades que no tienen la masa crítica suficiente para abarcar todo el mercado. No obstante, los principales bancos europeos serán entidades mucho más grandes que en el pasado porque la cuota de mercado relevante en unos años será la europea.

La consolidación del mercado bancario europeo tiene que pasar por fusiones transfronterizas, aunque no es la única estrategia posible. Cabe también pensar en adquisiciones y, en algún caso particular, en alianzas. En cualquier caso, la gran revolución vendrá por el camino de lo virtual, combinado con algunas oficinas físicas especializadas, más que por las grandes redes físicas adquiridas por una entidad externa o de otro país.

4. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Por el momento, las nuevas tecnologías están afectando más a la forma tradicional de prestar servicios bancarios, al aumentar la velocidad y reducir los costes. En otras palabras, la tecnología está empezando a tener una enorme importancia en la parte convencional del negocio financiero. Yo creo, no obstante, que el gran impacto vendrá dado por la posibilidad de prestar nuevos servicios, aparte de los estrictamente financieros. En todo caso, la enorme influencia futura de las nuevas tecnologías obliga a tomar decisiones hoy mismo para poder adaptar las instituciones a ese cambio gradual y estar preparados para atender a la creciente demanda de productos financieros y no financieros *on-line*.

5. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales. ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

La inversión en cartera de títulos y participaciones industriales tiene que estar encuadrada dentro de una estrategia definida y soportada por equipos técnicos con gran experiencia y con un profundo conocimiento de la economía y de los sectores productivos. Y ello es así porque estamos hablando de inversiones estratégicas.

En BBVA, el negocio de diversificación industrial forma parte de un plan preciso y definido, gestionado por un equipo profesional con un gran *track-record*; invertimos en sectores y empresas sólidas, rentables y con un elevado potencial de crecimiento, y desinvertimos cuando se ha alcanzado un alto grado de madurez. Nuestras participaciones industriales e inmobiliarias han contribuido a la diversificación de nuestros riesgos, y la rentabilidad obtenida ha sido una referencia para otros competidores. Por ello, las participaciones industriales contribuyen a la diversificación del negocio, reflejándose en una contribución muy positiva a la cuenta de resultados.

PARA EL BBVA LA DIMENSIÓN ES IMPORTANTE, PORQUE ASPIRAMOS A SER UNO DE LOS PRINCIPALES BANCOS DEL ÁREA EURO

Emilio Ybarra y Churruca
Co-Presidente del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Los desafíos que se les presentan a las entidades financieras españolas no son distintos de los que tienen que afrontar las instituciones de otros países. Sin embargo, en mi opinión, las entidades españolas cuentan con cierta ventaja, ya que su situación en términos de rentabilidad, eficiencia, solvencia y valor de mercado con respecto a las de otros países próximos las sitúa en una posición de partida favorable para adaptarse.

“La proximidad física sigue teniendo importancia y es una ventaja competitiva, aunque irá desapareciendo conforme crezca el uso de canales alternativos”

Uno de los principales retos a los que hay que enfrentarse es el tecnológico. El desarrollo de las tecnologías de la información está cambiando de manera radical y vertiginosa la industria financiera. En este mundo de cambio, es fundamental tener una estrategia definida. En BBVA hemos afrontado el reto de la Nueva Economía adoptando una estrategia múltiple, que va más allá de llevar a la red los servicios financieros que ofrecemos en las sucursales. Nuestros planes se orientan a diversificar nuestra gama de actividades introduciéndonos en nuevos negocios, como el incipiente y prometedor mundo del comercio electrónico. En este sentido, creemos que la tecnología es más una oportunidad que un reto.

Sin embargo, no todas las entidades apostarán por los mismos proyectos en la red, dadas las diferencias de tamaño, que condicionan de manera notable las opciones para enfrentarse al reto de Internet. Algunas instituciones se limitarán a utilizar Internet como canal alternativo. Las entidades de menor tamaño pueden aunar fuerzas para afrontar el reto tecnológico. Lo importante es mentalizarse de que no se puede permanecer indiferente frente a este nuevo entorno, puesto que el modelo de negocio tradicional ha de modificarse.

2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?

Aunque el potencial de crecimiento de la banca por Internet es inmenso, en la actualidad el grueso de las transacciones bancarias se sigue realizando por los canales de distribución tradicionales. Por tanto, la proximidad física sigue teniendo importancia y es una ventaja competitiva. Sin embargo, esta ventaja va a ir desapareciendo conforme crezca la utilización de canales alternativos. Las previsiones apuntan a que el uso de éstos aumentará de forma exponencial, por lo que el deterioro de esta ventaja podría ser muy acusado en el medio plazo.

Por otra parte, la cultura financiera de los clientes ha aumentado de manera notable en los últimos años. Ello se refleja

en que no sólo demandan productos más sofisticados, sino que exigen que su entidad bancaria les aporte algo más que la proximidad a su domicilio o lugar de trabajo. En este sentido, sí que considero importante la ventaja competitiva de la diversificación de productos. Ésta es beneficiosa para el cliente, puesto que permite centralizar en una misma entidad varias transacciones financieras. También es favorable para el banco, puesto que permite aumentar el número de productos consumidos por cliente, haciendo crecer sus ingresos.

BBVA es un banco que ha optado por la diversificación de productos, pero ello no quiere decir que las entidades especializadas no tengan ventajas. Especializarse significa dedicarse a lo que se hace mejor, y aquellas entidades de tamaño pequeño o medio que tengan una ventaja competitiva en desarrollar determinados productos serán capaces de encarar el futuro con éxito.

3. ¿Qué papel concede usted a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar la estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones y adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?

Las entidades españolas tenemos mucho que ofrecer en el panorama bancario europeo. Entre otras cosas, hemos realizado un intenso proceso de diversificación geográfica que nos ha llevado a tener una presencia muy elevada en América Latina y que nos permite afrontar el reto de la internacionalización con una valiosa experiencia acumulada.

La dimensión internacional es importante en muchos aspectos si se pretende jugar un papel destacado en el sistema financiero europeo. Sin embargo, como he dicho antes, seguirán existiendo entidades de un tamaño medio que saldrán adelante si eligen los planes adecuados. Todo depende de la estrategia que se elija. En el caso de BBVA, la dimensión es importante porque aspiramos a ser uno de los principales bancos del área euro.

Sin embargo, las fusiones o las alianzas no son la única respuesta al reto de

“La cultura financiera de los clientes ha aumentado de manera notable en los últimos años”

Europa. La introducción de las nuevas tecnologías cambia la manera de hacer banca tanto en el mercado nacional como en el europeo. Hay que combinar el reto europeo y el tecnológico, lo que implica que las fusiones o alianzas no serán suficientes por sí solas para asegurarse el éxito en Europa. En cualquier caso, una fusión es una decisión muy meditada en la que no hay que precipitarse alentados por modas pasajeras. Las dudas que suscitan las fusiones transfronterizas en Europa han llevado a la realización de alianzas estratégicas, aunque éstas han de dotarse de contenido y tener un grado elevado de compromiso para tener éxito.

4. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Las nuevas tecnologías van a cambiar radicalmente la provisión de servicios financieros, pero, como comenté antes, hoy por hoy el canal fundamental sigue siendo la sucursal bancaria. A este respecto, los nuevos procesos tecnológicos han contribuido de manera notable a mejorar la eficiencia en la manera de hacer banca en los canales típicos. En el caso del BBVA, las operaciones de *back-office* o administrativas son llevadas a cabo en su mayor parte por estos nuevos procesos, lo que permite liberar recursos humanos para asignarlos allí donde crean más valor: el trato con el cliente y la atención a sus necesidades específicas.

En el futuro, el peso de las transacciones financieras por Internet será elevado. A este respecto, me gustaría mencionar que no hay que vincular de manera exclusiva la provisión de servicios *on-line* con la posesión de un ordenador. El elevado número de teléfonos móviles en España en comparación con Europa, junto con la próxima introducción de nuevos sistemas de telefonía móvil que permitan una mayor transmisión de información, incidirán de manera acusada en que aumente el uso de los canales de distribución bancarios alternativos en nuestro país.

5. *Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales. ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

Las relaciones entre la banca y la industria son, probablemente, más estrechas en España que en otros países. Sin embargo, el desplazamiento al que se refiere la pregunta responde a una estrategia de diversificación de nuestras inversiones. Cuando ello se convierte en una tendencia que se mantiene en el tiempo, significa que los resultados aportados han sido positivos. Este resultado obedece a que la selección de las inversiones se basa en un análisis cuidadoso en el que, entre otras cosas, se exige un elevado retorno.

Las relaciones entre entidades financieras y mercados de capitales pueden entenderse de varias formas. Por una parte, los mercados financieros reflejan la opinión de los agentes económicos acerca del potencial de crecimiento de una empresa. En este sentido, a todas las instituciones nos agrada mantener una buena relación con los mercados. BBVA se sitúa en las primeras posiciones del *ranking* de capitalización bursátil en la zona euro, lo que significa que los mercados evalúan positivamente nuestro proyecto empresarial. Por otro lado, el desarrollo de los mercados pueden tener alguna incidencia en el negocio bancario más tradicional. Sin embargo, no se pueden juzgar las situaciones de manera estática. El peso de este negocio se reducirá en detrimento de nuevas actividades, porque si de algo han hecho gala las entidades financieras en el pasado ha sido de su capacidad para adaptarse a los nuevos tiempos.

LA MAYOR VENTAJA EN EL SISTEMA FINANCIERO ES EL STOCK DE TALENTO Y SU MOVILIZACIÓN

Juan Arena
Consejero Delegado de Bankinter

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

El más importante tiene que ver con la presión competitiva, que va a aumentar hasta límites desconocidos hasta ahora y va a obligar a las instituciones financieras a desarrollar habilidades de gestión totalmente innovadoras.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

La más importante, en mi opinión, es la velocidad de aprender antes que las demás, y además de forma recurrente. En última instancia, son el stock de talento y su movilización las mayores ventajas. El resto de las ventajas me parecen de corta duración en los tiempos en que vivimos

3. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional?*

De una manera fundamental. Casi todo lo que hace la banca es digitalizable, y por tanto el aumento de la capacidad de procesamiento de la información, junto al aumento del ancho de banda, y por tanto de la capacidad de transmitir esa información, incide directamente en la distribución de productos financieros.

4. *¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Será creciente, y seguramente su velocidad de crecimiento será exponencial, aunque es muy difícil averiguar la velocidad a la que lo hará.

5. *Con el desarrollo de la tecnología, ¿hasta qué punto están sobredimensionadas las plantillas? ¿y la red de sucursales?*

Parece obvio que van a sobrar oficinas, al mismo tiempo que parece obvio que siempre serán necesarias. En relación con la plantilla, al aumentar la productividad se tendrán que producir ajustes cuantitativos y cualitativos en las plantillas. Es simplemente la adecuación de las estructuras a los nuevos tiempos.

6. *¿Cómo se puede fidelizar a los clientes en Internet?*

Parece evidente que la mejor manera de fidelizar a los clientes es creando valor para ellos, tal y como ha sido siempre.

7. *Teniendo en cuenta lo que ha pasado con el sistema financiero japonés, ¿hasta que punto puede resultar arriesgado volver a la banca industrial, aunque ahora estas inversiones se han localizado en la llamada «industria de red»?*

Creo que el caso japonés está muy alejado del modelo europeo. Personalmente, opino que los controles sobre la banca son muy rigurosos y alejan el riesgo de que un caso similar se produzca en Europa.

8. *¿Cree Ud. que a medio plazo habrá una convergencia entre el sector financiero y las telecomunicaciones?*

Puede existir, aunque todavía es muy pronto para predecir de qué manera.

9. *¿Cuál debe ser la relación entre el sector financiero y el mercado de capitales?*

Muy estrecha. Creo que el mercado de capitales tiene íntima relación con el financiero, ya que ambos cubren determinadas necesidades de financiación de las empresas.

“Casi todo lo que hace la banca es “digitalizable” y por tanto incide directamente en la distribución de productos financieros”

“Es obvio que van a sobrar oficinas como también lo es que siempre éstas serán necesarias”

“En el sector bancario europeo parece difícil que se den las condiciones que permitan alcanzar un modelo de fusión óptimo”

EL TAMAÑO ES UNA CONDICIÓN OBLIGADA PARA QUIENES ASPIRAN A CONSOLIDAR UN PROTAGONISMO FINANCIERO EN EL NUEVO ENTORNO

**José María Amusátegui de la Cierva
Emilio Botín-Sanz de Sautuola y
García de los Ríos**
Co-Presidentes del Banco Santander
Central Hispano (BSCH)

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

Los grandes retos son básicamente dos: el progresivo nivel de competencia que registra el sector y la necesidad de estar siempre en proceso de cambio para mantener la competitividad. En la banca de hoy, el dinamismo es una constante.

La presión competitiva en el sector es enorme. La globalización de la actividad financiera es una realidad y los bancos competimos ya en un auténtico mercado mundial en multitud de productos y servicios financieros. La entrada de nuevos competidores —nacionales y extranjeros, financieros y no financieros— se está produciendo en todos los negocios.

Esta situación obliga a las entidades bancarias españolas —igual que a las del resto de los países— a una búsqueda permanente de eficiencia y calidad de servicio. Esta realidad, junto al imparable proceso de innovación financiera ya característico del sector, obliga a las entidades a un cambio asiduo en todos los ámbitos y procesos.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

En la actualidad, la eficiencia y la competitividad son condiciones necesarias en las entidades financieras para su permanencia en el mercado, razón por la que los bancos en todo el mundo tratan de al-

canzar una determinada masa crítica, bien mediante fusiones o bien a través de la especialización en productos o segmentos de mercado. Ahora bien, cumplidas dichas condiciones, las ventajas competitivas las confiere el conocimiento del mercado, de los clientes. En este sentido las afinidades culturales son una gran ventaja competitiva.

Esta razón ha sido clave en la estrategia de Banco Santander Central Hispano. Nuestro proyecto cuenta, en España, con el apoyo que supone disponer de la primera franquicia bancaria y, en el ámbito internacional, con la ventaja de un gran desarrollo de un mercado singularmente afín, Latinoamérica, donde somos la primera franquicia financiera. En Europa estamos presentes a través de la tupida red de alianzas que estamos tejiendo con las entidades más destacadas de los principales países. América Latina se ha convertido ya en una de las ventajas comparativas de nuestro grupo. En el primer trimestre de 2000, nuestros negocios allí nos aportaron el 27 por 100 del beneficio neto atribuido.

3. *¿Qué papel concede a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar la estrategia europea, ¿qué le parece más conveniente, fusiones y adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?*

El tamaño es una condición obligada para los bancos que aspiran a consolidar un protagonismo financiero en el nuevo entorno. Es necesario para ofrecer mayores niveles de eficiencia, para acometer la inversión tecnológica que requiere la banca de hoy y para tener capacidad de acceso a los mercados internacionales.

En Europa, el euro ha sido un detonante de esta necesidad, y en los últimos meses las entidades líderes europeas hemos protagonizado numerosas operaciones —fusiones, adquisiciones y alianzas— con la finalidad de consolidar nuestra posición en el nuevo mercado.

No obstante, a la hora de diseñar una estrategia europea, las adquisiciones y

“En España las participaciones industriales están ofreciendo a los bancos una gran oportunidad de crear valor para sus accionistas”

las alianzas son alternativas más adecuadas que las fusiones transfronterizas entre iguales. Los objetivos de reducir costes, generar negocio y crear valor para el accionista, inherentes a toda fusión, precisan una plena integración de culturas, visión y formas de hacer banca y un liderazgo único y efectivo. Hoy por hoy, en el sector bancario europeo no se dan las condiciones para alcanzar este modelo de fusión. Es más efectivo avanzar gradualmente a través de alianzas estratégicas que permitan desarrollar líneas de negocio en común y aprovechar las economías de escala que pueden alcanzarse en determinados negocios.

Ésta es la línea de Banco Santander Central Hispano con nuestros socios europeos, con los que hemos creado una malla de alianzas que contemplan la cooperación en negocios concretos. Y en lo relativo a adquisiciones, estamos muy satisfechos con las realizadas en Portugal, donde hemos materializado ya la compra del 100 por 100 de los bancos Totta y Pre-dial.

4. *¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?*

Las nuevas tecnologías inciden directamente en la actividad bancaria. Están impulsando el desarrollo de nuevos canales de distribución muy eficientes en costes y calidad de servicio, complementando el alcance y prestaciones de las redes físicas.

Las nuevas tecnologías no sólo aportan canales alternativos de distribución. Promueven una profunda transformación en los procesos de trabajo, en la comunicación interna y externa y en la propia organización y estructura de las entidades. En concreto, Internet está siendo un motor de transformación de la banca. La velocidad con la que se desarrollan estas tecnologías exige a los bancos mayor flexibilidad y más agilidad de respuesta.

En Banco Santander Central Hispano somos conscientes del inmenso cambio que plantean las nuevas tecnologías

y específicamente «la Red». Estamos avanzando en la «internetización» del Banco y hemos apostado decididamente para consolidar una presencia relevante en la Red, comprando un portal financiero, Patagon.com, e invirtiendo a través de fondos de capital riesgo en empresas de la Nueva Economía.

En este orden de cosas, estamos convencidos de que nuestro banco, con el equipo humano que hemos conseguido reunir, con la tecnología que hemos sido capaces de desarrollar, con nuestra fortaleza de capital, capacidad de generar beneficio y con más de 26 millones de clientes, será, en el nuevo entorno, un banco ganador.

5. *¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?*

La globalización, la desregulación y los avances tecnológicos están impulsando un rápido desarrollo de los mercados de capitales internacionales y la consiguiente desintermediación. En consecuencia, la incidencia sobre el negocio tradicional de los bancos, el de intermediación, es inevitable.

Las entidades financieras españolas hemos asumido esta tendencia irreversible y la hemos afrontado, no como una amenaza, sino como una oportunidad. Hemos sabido aprovechar nuestras capacidades y el conocimiento de nuestros clientes para desarrollar los productos más atractivos en el negocio de la desintermediación. Los bancos y cajas somos, de hecho, líderes en este negocio y nuestra cuota de mercado en este segmento sigue aumentando.

La desintermediación se traduce así en una oportunidad para innovar y para lanzar nuevos productos y servicios. Así lo hemos entendido en Banco Santander Central Hispano, donde hemos desarrollado ya una amplísima oferta.

“El Banco Popular es un buen ejemplo de que no es necesario un gran tamaño para practicar con éxito en el mercado español la banca minorista”

NO CREEMOS DEMASIADO EN LOS INTERCAMBIOS ACCIONARIALES, PREFERIMOS LAS ALIANZAS

Javier Valls Taberner
Presidente del Banco Popular Español

1. *¿Cuáles son los principales retos con que se tendrán que enfrentar las entidades financieras españolas a corto y medio plazo?*

El principal reto con que se enfrentan ya las entidades financieras es consecuencia de los avances tecnológicos.

Es evidente que hoy todas las entidades necesitamos estar en vanguardia de la utilización de la tecnología y nos esforzamos en hacer que así sea. Pero el reto no está en lograrlo, lo que al fin y al cabo es sólo cuestión de cerebro y dinero, que por ahora no nos faltan.

El uso de la tecnología propicia la dilución de la identidad propia de cada entidad, de su propio estilo, y la pérdida de la atención personalizada al cliente. Para un banco como el nuestro, que fundamenta gran parte de su éxito en un estilo singular de hacer banca y en la atención personalizada al cliente —componentes principales de sus señas de identidad—, el reto más importante es hacer compatibles la utilización intensa de los avances tecnológicos y la conservación de esas señas de identidad. Por eso, no queremos caer en la fácil tentación de basar nuestra política de marketing sólo en la oferta de productos y servicios de consumo masivo, lo que equivaldría a considerar que todos los clientes son iguales, sino que nos esforzamos en seguir tratándolos con individualidad, de acuerdo con sus necesidades financieras. Creemos que la mejor forma de eludir el peligro de una pérdida de identidad es practicar la «banca de relaciones» y no la «banca de productos». Ése es el reto: tratar diferenciadamente a quienes son diferentes.

Hay otros retos secundarios, como el aumento de la competencia en el merca-

do doméstico. También influyen en este aumento las nuevas tecnologías, no sólo porque facilitan la oferta atractiva de productos y servicios, sino también porque permiten que puedan realizarla entidades de otros países sin necesidad de establecerse físicamente en el nuestro.

Ambos retos son asumibles. Afrontarlos con éxito no es fácil, pero tampoco suponen la cuadratura del círculo. El primero exige imaginación y profesionalidad para que incluso el cliente que raramente pise una sucursal perciba claramente aspectos diferenciales en la relación con su entidad. En el segundo, la reciprocidad abre nuevas oportunidades, tanto dentro del mercado doméstico como en otros foráneos.

2. *¿Cuáles son las ventajas competitivas de las entidades financieras, atendiendo a su ámbito geográfico y a su diversificación o especialización?*

Como es sabido, la gran expansión del número de sucursales de bancos y cajas, iniciada hace un cuarto de siglo, ha hecho que nuestro país tenga la red de sucursales bancarias más densa de Europa. La proximidad al cliente ha facilitado que el conocimiento de sus necesidades financieras sea muy profundo. Este conocimiento es la mayor ventaja competitiva de las entidades españolas en el mercado doméstico, especialmente para aquellas que, como el Popular, practican la banca minorista con una clientela constituida fundamentalmente por familias, profesionales, y pequeñas y medianas empresas.

Centrándome en mi banco, la red de sucursales está sometida constantemente a reajustes, tanto en el número de ellas como en su orientación. Abrimos nuevas sucursales para estar cerca de los clientes en donde percibimos oportunidades de negocio no aprovechadas todavía, y cerramos aquellas que no alcanzaron las expectativas que se tenían al abrirlas o cuyo negocio ha caído, por factores externos, por debajo de los umbrales de rentabilidad. El año pasado, por ejemplo, abrimos setenta sucursales nuevas y cerramos veinte, acabando el año con casi dos mil sucursales repartidas por toda España.

El uso intensivo de la tecnología ha hecho posible que nuestras sucursales estén orientadas a la acción comercial diversificada, y no hemos sentido la necesidad de crear sucursales especializadas, ya que nuestros servicios centralizados están concebidos como apoyo a las sucursales en la prestación de servicios que requieren una alta especialización. Así, cualquier sucursal puede atender a sus clientes en cosas tan diversas como abrir una cuenta, establecer un plan de pensiones, asesorarles sobre fusiones o adquisiciones, gestionar la inversión de puntas de su tesorería o la salida a Bolsa de su empresa familiar, etcétera.

El año pasado nuestra red logró captar más de doscientos mil nuevos clientes, cifra que será sobrepasada con creces en el presente año, ya que sólo en el primer trimestre el número de clientes ha aumentado en casi cien mil.

3. ¿Qué papel concede usted a la dimensión en el actual ámbito estratégico de las instituciones bancarias españolas? En este contexto, a la hora de diseñar la estrategia europea ¿qué le parece más conveniente, fusiones y adquisiciones o alianzas? ¿Por qué?

La dimensión de un banco o de una caja no es un valor absoluto: depende obviamente del tipo de banca que quiera desarrollar y en qué mercados.

Para poner el énfasis en la banca al por mayor, estar presente directamente en el mercado financiero global y en mercados emergentes de alto riesgo, y dedicarse a la banca de inversiones, es imprescindible tener un gran tamaño. En este sentido, en España tenemos dos bancos con tamaño suficiente.

Por el contrario, si se pone el énfasis en la banca minorista y se circunscribe la presencia directa a mercados domésticos —ya sean de extensión geográfica nacional, regional o incluso local—, no es necesaria una gran dimensión, sino que ésta sea la adecuada al ámbito geográfico en que desarrolla su actividad. El Banco Popular, que ya en 1986 reafirmó su carácter básico de banco doméstico en una Europa unida, es un buen ejemplo de

que no es necesario un gran tamaño para practicar con éxito en el mercado español la banca minorista. No es difícil encontrar otros ejemplos entre bancos medianos y pequeños que también desarrollan con éxito su actividad en mercados regionales e incluso locales. Y no hablemos de las cajas de ahorros. Todo es cuestión de acertar en la atención a «nichos» del mercado, en los cuales se puede competir, incluso con ventaja, con entidades de mayor tamaño.

El diseño de la estrategia europea de las entidades financieras españolas ha seguido pautas muy diversas. En el Popular hemos optado por desarrollar una política de acuerdos y alianzas que nos permite seguir a nuestros clientes fuera de nuestras fronteras. Nuestros aliados son entidades de primera fila en las que se da cierta convergencia con nuestro estilo de gestión. Gracias a los acuerdos, nuestros clientes pueden operar en más de diez mil sucursales bancarias de todo el mundo como si fueran cualesquiera de las sucursales de la red propia del Popular.

Nuestras alianzas y acuerdos se basan en la eficiencia. Dos de los aliados poseen participaciones significativas en el capital del Popular y son miembros de su Consejo de Administración, sin que nosotros hayamos tomado participaciones en sus capitales. No creemos demasiado en los intercambios accionariales.

Las alianzas son más factibles que las adquisiciones y gozan de nuestras preferencias. Las adquisiciones exigen la concurrencia de circunstancias raramente coincidentes en el sujeto: que sea una entidad saneada, que se deje comprar y que no sobrevalore su precio. Respecto a las fusiones, no pensamos que sean malas, pero tampoco sentimos la necesidad o la conveniencia de perder nuestra independencia o diluir nuestra identidad en aras de un mayor tamaño.

4. ¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías al desarrollo de la actividad bancaria tradicional? ¿Cuál va a ser el peso que va a tener la banca por Internet a medio y largo plazo?

“Las entidades que están incrementando significativamente su cartera de valores en títulos relacionados con la Nueva Economía se pueden contar con los dedos de una mano”

En el último cuarto de siglo, el desarrollo de la actividad bancaria ha estado íntimamente ligado a los avances de la tecnología, que ha ido abriendo nuevas perspectivas a las entidades, al facilitarles la creación de nuevos productos y servicios impensables sin esos avances.

En el caso concreto del Popular, en la década de los años ochenta presentimos el papel protagonista que la tecnología iba a tener en la banca. A finales de esa década, iniciamos los estudios de un plan estratégico de tecnología con el objetivo de crear una plataforma informática y de comunicaciones con capacidad de adaptarse a las posibles decisiones estratégicas del futuro. Habíamos sido pioneros en el desarrollo de una red de cajeros automáticos. Habíamos irrumpido con fuerza en el mercado de las tarjetas de crédito y débito. A principios de la década de los años noventa, hicimos posible que algunos clientes conectasen sus ordenadores a los del banco para facilitarles así la gestión de su tesorería. Fue el primer hito en servicios de «banca a distancia». El segundo lo establecimos en enero de 1997 con la puesta en funcionamiento de la banca por teléfono. El siguiente hito en la banca a distancia lo establecimos en octubre de 1998 con la posibilidad ofrecida a los clientes de operar con el banco a través de Internet. Dando un paso más, en marzo de 2000, tras hacer auditar por especialistas externos su plataforma tecnológica para asegurarse de su idoneidad, el Popular anunció la creación de un banco para operar por Internet, con la denominación de «bancopopular.e.com», a través de sucursales virtuales en varios buscadores y portales de la Red. Este banco electrónico está desarrollando el establecimiento de más de seiscientos puntos de atención —quioscos *on-line*— situados en sucursales tradicionales del grupo bancario del Popular y en otros lugares de acceso público.

Pero los avances tecnológicos no sólo han permitido ofrecer a los clientes nuevos productos y servicios, sino también perfeccionar los sistemas de gestión y control. Así, por ejemplo, el Popular ha desarrollado un sofisticado dispositivo de control a distancia de las sucursales, tie-

ne implantado desde hace años un sistema de puntuación del crédito —*credit scoring*— solicitado por personas físicas o basa su acción comercial en la segmentación de la clientela, imprescindible para practicar la «banca de relaciones» a la que antes me he referido.

El Popular viene haciendo una fuerte apuesta por la tecnología, en general, y recientemente la hace por Internet, en particular. Es obvio que si apuesta por Internet es porque ve en la Red de redes nuevas oportunidades de negocio, pero me resisto a concretar en una cifra el peso que va a alcanzar la banca por Internet en nuestra actividad. No soy partidario de hacer predicciones cuantificadas, aunque me gusta que las hagan los técnicos y ejecutivos del banco.

5. Las entidades de depósito han desplazado gran parte de sus inversiones y servicios a los mercados financieros, incrementando su cartera de títulos y participaciones industriales. ¿Cuál debe ser la relación de bancos y cajas con los mercados de capitales y cómo puede afectar a su negocio tradicional?

Creo que no puede tomarse como ley general lo que está siendo una tendencia seguida por algunas entidades.

Dejando aparte las inversiones de carácter local o regional, las entidades que están incrementando significativamente sus carteras de valores, tomando participaciones sobre todo en empresas de comunicaciones y relacionadas con la «Nueva Economía», se pueden contar con los dedos de una mano. Por otra parte, en los dos «megabancos» esto no es un fenómeno nuevo, pues desde sus remotos orígenes han prestado una especial atención a la posesión de importantes participaciones en sociedades industriales. Varios de los bancos ahora fusionados desempeñaron a principios de siglo un papel protagonista en la creación de la industria del Norte y, años después, en el desarrollo industrial de todo el país.

No hay un modelo único que defina la relación deseable entre las entidades de depósito y los mercados de capitales. Las

que están incrementando significativamente sus carteras de valores tienen un tamaño suficientemente grande para desplazar recursos hacia la toma de participaciones sin que ello afecte negativamente a su negocio bancario tradicional.

En el Popular —que también forma parte del mercado de capitales—, la política seguida desde hace muchos años es limitar su participación en otras sociedades a empresas filiales, que constituyen un complemento o una extensión de su actividad bancaria típica. Financia a los clientes, pero en general no participa en

sus capitales. Su relación con los mercados de capitales se circunscribe a captar recursos en ellos, cuidar la liquidez de sus propias acciones, canalizar las operaciones en Bolsa de sus clientes, ofrecer a éstos instrumentos de inversión colectiva, participar activamente en procesos de privatización y colocación de acciones, gestionar para clientes sus carteras privadas de valores y, cuando se le requiere, asesorar a sus clientes en operaciones del mercado de capitales, llegando incluso a pilotar la salida a Bolsa de empresas familiares.