

## PROBLEMAS ACTUALES DE LA BANCA ESPAÑOLA

Intervención de José R. ÁLVAREZ RENDUELES \*

Deseo comenzar esta exposición expresándoles mi agradecimiento por tener el honor de participar en una sesión ordinaria de esta Academia sin ser miembro de la misma. Hace unas semanas, el presidente de esta Corporación centenaria tuvo la amabilidad de transmitirme la invitación para venir a esta Casa, haciendo uso de una reforma que ustedes han introducido recientemente, y acudo hoy a su llamada sumamente complacido, ya que para un profesional de la economía pocas ocasiones pueden resultar tan memorables como ésta.

Además, el encargo ha supuesto abordar una tarea sumamente grata, pues la materia de la que he de hablarles esta tarde es para mí motivo de reflexión diaria y en ella se encuentra en estos momentos el centro de mi actividad profesional. Por consiguiente, compartir con ustedes las inquietudes relacionadas con mi trabajo diario como economista —me considero un economista en banca, no un banquero— y hacerles partícipes de mis reflexiones sobre un campo de la economía de interés actual indudable constituye un privilegio que la amabilidad de esta Corporación me depara y a la que quisiera corresponder con esta modesta contribución, a la que he prestado toda la atención y el esfuerzo que he podido desde el mismo día en que recibí la invitación del presidente, el profesor Fuentes Quintana. El profesor Fuentes, que en momentos cruciales de nuestra historia ha contribuido tan decisivamente a resolver problemas económicos difíciles, ha añadido recientemente a sus importantes responsabilidades la de presidir esta Academia, lo que sin duda hará con acierto y gran dinamismo y en la que estoy seguro cosechará grandes éxitos y realizaciones.

Mi agradecimiento, pues, al presidente de esta Academia y a todos ustedes, señores académicos.

\* \* \*

---

\* Sesión del día 26 de febrero de 1991.

El tema elegido para este ciclo ha sido el de «Problemas actuales de la banca». Creo que la elección ha sido acertada, pues pocos temas de nuestros días ofrecen tanto interés como los relacionados con el mundo bancario. Mi intervención va a versar por ello sobre temas bancarios, y la abordaré tratando de aportar la experiencia de unos años de trabajo en el sector y sin considerarme un profesional de la banca —llevo sólo cinco años en este oficio—, aunque pueda ser que esté en el camino de llegar a serlo. Debo recordar, no obstante, que mi formación es más bien académica y, hasta mi incorporación al mundo bancario, mi experiencia profesional estuvo relacionada con el campo de la economía del sector público.

La banca ha cambiado considerablemente en los últimos años y, necesariamente, ha de seguir cambiando en el futuro próximo. Para comprender los cambios experimentados comenzaré haciendo una breve alusión histórica, con el propósito de establecer algo así como unos parámetros de referencia. Aludiré después al nuevo entorno del sistema bancario y comentaré los rasgos que lo caracterizan, para pasar a considerar luego los aspectos principales que el sector bancario ha de tener presente en su respuesta a las exigencias del cambio. Terminaré con unas breves reflexiones basadas en mi experiencia profesional.

## I. LÍNEAS GENERALES DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO

### *El cambio como elemento caracterizador del sector bancario*

Si hubiera que elegir una sola palabra para definir lo que caracteriza en el momento actual al sector bancario, dicha palabra sería la de cambio. En una obra reciente sobre la banca comercial, Eric N. Compton señala lo siguiente: «La banca, una industria que durante largo tiempo parecía relativamente estática, muestra hoy continuos desarrollos de carácter evolutivo y revolucionario y está ofreciendo respuestas a las nuevas crisis, a la nueva competencia y a las nuevas regulaciones.» Y añade a renglón seguido: «Para todos los bancos comerciales prácticamente, los métodos de ofrecer sus servicios, las estructuras organizativas, las técnicas de gestión de fondos y los enfoques de *marketing* tienen escaso o nulo parecido con los que estuvieron en boga en el pasado reciente»<sup>1</sup>.

En nuestro días, el cambio no es un atributo privativo de la banca, ciertamente, ya que todos los sectores de la economía están mostrando grandes mutaciones. Pero existen algunas diferencias, alguna de ellas esencial. Como acertadamente señala Sánchez Asiaín<sup>2</sup>, en los demás sectores productivos el cambio puede llevar a cuestionar, a lo sumo, cuánto o cómo se debe seguir produciendo lo que siempre se ha hecho.

---

<sup>1</sup> Eric N. COMPTON, *The New World of Comercial Banking*, Lexington Books, Lexington, 1987 pág. 305.

<sup>2</sup> José Ángel SÁNCHEZ ASIAÍN, *Reflexiones sobre la banca. Los nuevos espacios del negocio bancario*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid, 1987, pág. 13.

En la banca, por el contrario, el cambio está siendo mucho más profundo, y hasta puede hablarse de una crisis de identidad, lo que está llevando a abordar negocios en campos totalmente nuevos y a mezclar la actividad de la banca con la de otras empresas hasta ahora perfectamente diferenciadas, de suerte que se está cambiando el propio contenido y ámbito de actuación de la actividad bancaria.

De lo anterior se deriva una primera conclusión clara: los responsables de la dirección de las entidades bancarias, para guiar a sus instituciones, no pueden contar eficazmente con la información que obtienen del espejo retrovisor, esto es, con la experiencia reciente. Y, por otro lado, tampoco pueden tomar como única referencia el horizonte más inmediato. Diseñar una estrategia adecuada para un banco requiere realizar un ejercicio de prospectiva a largo plazo y exige trazar escenarios alternativos a varios años vista.

Para tratar de comprender la lógica del cambio que está experimentando la banca y prepararse para sus consecuencias, creo que resulta útil contar con una cierta perspectiva temporal. Por ese quiero referirme brevemente a las principales etapas de la evolución bancaria en el pasado, con especial referencia a España, como base de partida para poder establecer cuáles pueden ser los principales parámetros que van a condicionar la marcha del sector en el futuro.

### *Etapas de la evolución de la actividad bancaria*

Varios autores, al abordar la trayectoria histórica de la banca, han establecido unas etapas significativas por las que ha atravesado la actividad bancaria. Uno de los trabajos más conocidos al respecto es el del francés H. Bonin, quien ha identificado la existencia de «dos revoluciones bancarias»<sup>3</sup>.

De acuerdo con este autor, la «primera revolución bancaria» tuvo lugar a finales del siglo XVIII o comienzos del siglo XIX, período en el que los banqueros pierden el carácter mixto de banqueros-comerciantes para especializarse exclusivamente en el puro negocio bancario. Con ello la financiación de la actividad comercial perdió importancia relativa en beneficio de la financiación de las necesidades públicas y la banca volcó su actividad en el servicio de las necesidades financieras de los gobiernos. En el caso español, el primer banco constituido como sociedad por acciones, que a su vez fue el primer banco de emisión, y el precedente del Banco de España, el Banco de San Carlos, creado en 1782, respondió a este modelo.

«La segunda revolución bancaria» —siguiendo la terminología de Bonin— surgió en la segunda mitad del siglo XIX con la aparición de una banca centrada en la financiación directa de la actividad industrial privada a largo plazo, así como en la financiación de proyectos de infraestructura surgidos de la iniciativa del sector público. En el caso español, fruto de esta tendencia fueron los bancos y sociedades de crédito

---

<sup>3</sup> H. BONIN, *Les banques françaises dans la crise*. Ellipses, París, 1985, cap. 1.

creadas al amparo de la legislación aperturista de 1856 y que tomaron posiciones en la financiación de la industria nacional, con el ferrocarril como el caso más paradigmático. Naturalmente, cuando la industria del ferrocarril entra en crisis, en la década de 1870, ello repercute de forma directa en la estabilidad del sistema bancario, hasta el punto de que de las 37 sociedades de crédito fundadas a partir de 1856 sólo restan abiertas cuatro en 1874 <sup>4</sup>.

Tomando como base la cronología y terminología de Bonin, José Ángel Sánchez Asiaín, en su excelente discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, señala la existencia de una «tercera revolución bancaria» para referirse a los importantes cambios que experimentó la actividad del sector entre 1950 y 1970. «Tal revolución —en las propias palabras de Sánchez Asiaín— quedaría definida por la concurrencia de una tremenda expansión cuantitativa y cualitativa de la actividad, por la aplicación de nuevas tecnologías que alteran la función de producción y por la generalización de los movimientos en busca de una mayor dimensión cuantitativa. Como consecuencia de esta expansión, al final del período los sistemas se han introducido ya plenamente en el mercado de economías domésticas, han extendido vigorosamente su negocio internacional, han expandido su papel de financiadores de la economía a sectores como la vivienda, el consumo, los mercados financieros y el sostenimiento a medio y largo plazo de la industria, y se han convertido, en definitiva, en los agentes más activos de la financiación de la economía, con mucha frecuencia al lado o en asociación con el sector público» <sup>5</sup>.

En el caso español, y sin que ello quiera significar enmienda alguna a los autores antes citados, entre las que se ha llamado segunda y tercera «revolución bancaria» tal vez puedan identificarse dos períodos adicionales o, si se prefiere, subperíodos dentro de las grandes tendencias antes apuntadas, los cuales merecen una consideración específica.

Cabe referirse, en primer lugar, a los últimos años del pasado siglo XIX y, más concretamente, a la década de 1880. Al comienzo de dicha década, y al compás de una coyuntura económica fuertemente alcista, se crearon gran cantidad de bancos —42 sólo en el bienio 1881-1882— con una solvencia mínima y con una calidad de riesgo menor aún de lo que en décadas anteriores habían significado las participaciones industriales. Este movimiento tuvo especial auge en Cataluña, hasta el punto de que 28 de los 42 nuevos bancos se fundaron en Barcelona <sup>6</sup>. La caída de las cotizaciones de la Bolsa de París actuó como detonante de la destrucción de aquella gran burbuja, hecho que ha pasado a la historia con la significativa expresión de fiebre del oro (*febre d'or*). La coyuntura se complicó con la crisis que empezó a afectar a la agricultura, primero a la cerealista y después al sector vinícola con la invasión de la

---

<sup>4</sup> Pedro TEDDE DE LORCA, «Las crisis bancarias en España: una perspectiva histórica», en *El sistema financiero de la economía española. Once estudios*. Colegio de Economistas de Madrid, 1989, pág. 25.

<sup>5</sup> José Ángel SÁNCHEZ ASIAÍN, *op. cit.*, págs. 31-32.

<sup>6</sup> Pedro TEDDE DE LORCA, *Op. cit.*, pág. 28.

filoxera. Como remate, ya en la última década del pasado siglo, la escasez relativa de oro, en un sistema de patrón metálico, acabó extendiendo la crisis bancaria, lo que significó la práctica desaparición de uno de los tres vértices del triángulo bancario español que, a partir de este momento, centraría su desarrollo principalmente en Madrid y en Bilbao.

Otra etapa bancaria española que merece singularizarse es la que se inicia con el siglo xx, en gran medida como consecuencia de la repatriación de capitales procedentes de América, tras la pérdida de las últimas colonias en aquel continente en 1898. La banca española que se crea o se desarrolla a comienzos del siglo xx en poco se parece a la que había emergido dos décadas antes. Su financiación es sólida, con unas dotaciones de capital suficientes y, por vez primera en la historia bancaria española, con una base de recursos ajenos amplia, recursos obtenidos a través de una red de sucursales relativamente extensa. Puede afirmarse que es en esta etapa cuando se consolida un modelo bancario que prácticamente ha perdurado hasta nuestros días, un modelo fundamentado en la idea de banca mixta con una razonable diversificación de riesgo tanto en la naturaleza de los activos como en el plazo de realización de los mismos.

El estallido de la Primera Guerra Mundial en 1914, la gran depresión de 1929, la guerra civil de 1936 y la autarquía que siguió hasta bien entrada la década de 1950 constituyeron impedimentos demasiado importantes para que esta banca bien fundamentada de comienzos de siglo pudiera desarrollarse. Cabe hablar, por consiguiente, de un amplio período de crisis, con el lógico intervencionismo inherente a ésta, que limitó las posibilidades de desarrollo del sector bancario prácticamente a lo largo de toda la primera mitad del siglo xx.

### *Parámetros de referencia de los cambios en el sector bancario*

He tratado de describir brevemente los grandes cambios y tendencias experimentados por el sector bancario, con especial referencia a nuestro país. La utilidad de este ejercicio, en el contexto de una intervención sobre los «Problemas actuales de la banca española», no puede ser otra que la de obtener algunos factores básicos que nos sirvan de explicación de la evolución del sector. A partir de ahí, y dada la situación actual y evolución previsible de estos factores, podremos señalar cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta actualmente la banca y, sobre todo, reflexionar sobre los cambios que se avecinan en un futuro al que nos dirigimos aceleradamente.

Lo primero que salta a la vista al analizar la evolución pasada del sector bancario es su gran dependencia y acomodación al entorno. Hasta tal punto esto es así que el profesor Fuentes Quintana ha llegado a afirmar que «la banca tiene su gran activo en

su poder de adaptación»<sup>7</sup>. La banca no inducirá el cambio, pero se adaptará perfectamente a él. Para decirlo de forma caricaturesca, pero creo que bastante clara, el «empresario schumpeteriano» difícilmente sería un buen banquero. Lo anterior no significa, ni mucho menos, que en la banca no exista innovación. Pero dicha innovación no es exógena ni siquiera inducida exclusivamente por los cambios en las preferencias de los demandantes de servicios bancarios, preferencias que, a diferencia de lo que ocurre en otras actividades productivas, el banquero, como regla general, no se ve incentivado a crear, limitándose más bien a satisfacerlas, muchas veces con retraso.

La innovación en banca tiene otro cariz: salvo en aspectos muy epidérmicos, no suele responder a cambios puntuales en la situación del mercado, sino que más bien obedece a cambios de cierto calado en las condiciones generales en las que se desenvuelve su actividad. La banca cambia cuando se modifican las «reglas del juego» o cuando el escenario en el que representa su papel experimenta una mutación de cierta importancia, que es, precisamente, lo que creo que está ocurriendo ahora en España.

De la anterior premisa puede derivarse algún corolario. Como todo lo que no arranca con prontitud, la marcha del sector bancario posee cierta inercia, hasta el punto de que su movimiento puede llevarle más lejos de lo que razonablemente cabría pensar a la vista de la evolución del factor que lo ha originado.

En coherencia con lo anterior, Hyman P. Minsky<sup>8</sup> ha formulado la hipótesis o modelo de inestabilidad, en un razonamiento que enlaza, dentro de las lógicas variantes, con las ideas de Wicksell, Marshall, Stuart Mill y Adam Smith. En síntesis, de acuerdo con Minsky, la banca exageraría las tendencias o, si se prefiere, reaccionaría en exceso a los factores inductores del cambio, sea cual fuere su naturaleza: desde una guerra o cualquier otra gran crisis, una innovación en el sector real de la economía o, sencillamente, una simple señal de la política monetaria.

Por otro lado, y éste es otro parámetro que se infiere de la evolución del sector en el pasado, se observa en la banca una fuerte interdependencia con la actuación del sector público, y ello en un doble papel: el de tomador de fondos y el de regulador de la actividad de las instituciones bancarias. Financiación y regulación son las dos grandes coordenadas que determinan la no siempre pacífica convivencia —nótese que he dicho «convivencia» y no «connivencia»— entre el sector público y la banca. Las citadas coordenadas de financiación y regulación tienden dramáticamente a la coincidencia en episodios concretos en los que la creación de un determinado banco por concesión administrativa o el otorgamiento de un privilegio —por ejemplo, el de emisión de papel moneda— encontraba su contrapartida en la correspondiente financiación para hacer frente a una necesidad financiera del sector público. En estos

---

<sup>7</sup> Enrique FUENTES QUINTANA, «Contestación al discurso de recepción del académico de número excelentísimo señor don José Ángel Sánchez Asiaín», *op. cit.*, pág. 135.

<sup>8</sup> Hyman P. MINSKY, «The Financial Instability Hypothesis: Capitalist Processes and the Behaviour of the Economy», en C. P. KINDLEBERGER y J. P. LAFFARGUE (eds.), *Financial Crisis: Theory, History and Policy*, Cambridge, 1982, págs. 13-47. Citado por Sánchez Asiaín, *op. cit.*, pág. 37.

casos concretos, la sutil diferencia entre los dos términos antes citados no se agranda cuando del plano del lenguaje se pasa al de la realidad descrita por éste.

La interdependencia entre el sector público y la banca es tan obvia que, como acertadamente señala el profesor Rojo, uno de los elementos que ha estimulado la realización de innovaciones financieras es «la influencia de los gobiernos en su doble condición de generadores de innovaciones propias y de inductores de innovaciones privadas a través del mantenimiento o la modificación del entramado de regulaciones de los sistemas financieros»<sup>9</sup>.

Cabría preguntarse si los rasgos del sector bancario hasta ahora enunciados —dependencia y acomodación al entorno, inercia, exageración de las tendencias, interdependencia con el sector público— son inherentes a la actividad de la banca o si, por el contrario, son fruto de circunstancias históricas no necesariamente recurrentes. La respuesta al anterior interrogante ha de ser, en mi opinión, ecléctica.

Por una parte, es evidente que una actividad basada en un intangible como es la confianza, tan fácil de perder y tan difícil de ganar, invita a la moderación y a la prudencia e incluso puede servir de coartada a la lentitud y a la inflexibilidad. La orsiana recomendación de «experimentar con gaseosa» es especialmente aplicable al sector bancario. Y esto ha sido siempre así, lo es ahora y lo será en el futuro<sup>10</sup>.

Con todo, sin dejar de ser cierto que la actividad bancaria sigue siendo dependiente del entorno y está imbricada en la actuación del sector público, tanto aquél como ésta están cambiando en una dirección que no ofrece dudas: el entorno, hacia un escenario más competitivo, y la actuación pública, hacia unas pautas menos condicionantes, en parte porque sus necesidades financieras son menos acuciantes que en el pasado y en parte porque su política de regulación sobre el sector es de signo distinto, con mayor énfasis en la supervisión cautelar y menor acento en la intervención directa sobre la operativa.

Todo lo anterior conduce a que toda la banca —y, desde luego, también la banca española— esté afrontando un importante cambio que, en pinceladas impresionistas, le ha de conducir a una situación de mayor competencia, de menor nacionalismo y de mayor internacionalización, de menor dependencia administrativa y de mayor dependencia de la coyuntura económica, de menor burocratización y de mayor flexibilidad, de menor peso del sector público y de mayor protagonismo y exigencia

---

<sup>9</sup> Luis Ángel Rojo, «Innovaciones financieras y política monetaria», *Papeles de Economía Española*, número 36, 1988, pág. 4.

<sup>10</sup> Sobre el tema de la confianza del público en las instituciones financieras, Joseph F. Sinkey, Jr., desarrolla un modelo en el que se establece que la confianza es función de la situación patrimonial de las entidades, de la estabilidad de sus rendimientos, de la calidad de la información que proporcionan y de las garantías de los gobiernos. *Commercial Bank. Financial Management in the Financial Services Industry*, 3.<sup>a</sup> ed., Mac Millan, 1989, pág. 157. En este aspecto Sinkey se basa ampliamente en la obra de Edward KANE, «Competitive Financial Regulations: an International Perspective». Conference of the International Center for Monetary and Banking Studies, 1986.

de los agentes económicos privados, tanto en su calidad de clientes de activo y de pasivo como en su condición de accionistas.

## II. EL NUEVO ENTORNO DEL SISTEMA BANCARIO

Si, como afirmaba hace un momento, el entorno que condiciona la actuación de la banca está cambiando hoy, y también lo está haciendo la relación que ésta mantiene con el sector público, resulta oportuno tratar de sintetizar cuáles son los principales factores o elementos que se encuentran en la base de dicha evolución del entorno bancario y las nuevas modalidades que está adoptando la relación entre la banca y el sector público.

No me extenderé en esta cuestión, de la que ya se han ocupado ampliamente los tratadistas que han abordado el análisis del nuevo papel de la banca. Me limitaré, por tanto, a realizar una sucinta enumeración de los factores del cambio bancario, enumeración por lo demás necesaria para entender cabalmente los desafíos a los que se enfrenta actualmente la banca española y, en definitiva, para reflexionar sobre sus principales problemas.

### *La innovación tecnológica*

Siguiendo un orden lógico, que iría de los factores más exógenos del cambio a los que ya operan en el interior del sector, entiendo que el primer punto a destacar como determinante básico de la transformación que está experimentando la banca es la innovación tecnológica. La informática ha introducido grandes cambios en el sector bancario y basta pensar en la seguridad y la rapidez que significa sustituir procedimientos manuales por operaciones electrónicas, que «viajan» a la velocidad de la luz y a unos costes bajos en comparación con el coste de «transporte» de cualquier otra «mercancía», que no sea el dinero, para darse cuenta de ello.

El profesor Rojo ha acertado a describir los profundos cambios que en materia de innovación financiera han supuesto para la banca los avances tecnológicos. En sus propias palabras, «la aplicación de esos avances ha permitido el diseño de instrumentos financieros más complejos y ha hecho posible que los intermediarios financieros entrasen en nuevos instrumentos y mercados; ha permitido que las empresas no financieras adoptasen técnicas más sofisticadas de la gestión de tesorería y abordasen la prestación de servicios financieros, desde la concesión de créditos a la administración de depósitos, pasando por las tarjetas de crédito y los seguros; y ha facilitado, en fin, la internacionalización creciente de los mercados de dinero y capitales, permitiendo su operación continua e interrelacionada en un sistema donde los impulsos y las

perturbaciones se transmiten con rapidez extraordinaria de uno a otro punto del planeta»<sup>11</sup>.

Es tal la importancia de la innovación tecnológica en el futuro de las instituciones financieras que Joseph Sinkey ha podido afirmar, con razón, que «la interacción de nuevas tecnologías y el proceso de la innovación financiera y de la difusión de productos será lo que dé forma a la industria de servicios financieros del futuro»<sup>12</sup>.

Hoy en día ya es una realidad lo que se ha dado en denominar «el banco en casa», procedimiento que creo va a desarrollarse de forma exponencial en el futuro y que va a cambiar profundamente la estructura y funcionamiento de las entidades bancarias<sup>13</sup>. Aunque, ciertamente, como empresa de servicios que es, un banco nunca podrá renunciar en los momentos clave de su actividad comercial a la atención personalizada al cliente, es evidente que muchas operaciones rutinarias van a efectuarse por medios electrónicos, sin contacto personal, y que, en todo caso, en la operativa interna de las entidades, y como instrumento de gestión, la informática será literalmente insustituible, ya que constituye un factor de producción necesario y no meramente coadyuvante al desarrollo de la actividad, como ocurre en otros sectores.

Gracias a las aplicaciones informáticas, la banca constituye una gran excepción a la conocida hipótesis formulada por el profesor Baumol relativa a la incapacidad del sector servicios para compensar con incrementos de productividad los aumentos de costes que se producen, al descansar su actividad en el servicio personal comparativamente intensivo en mano de obra<sup>14</sup>.

Unos datos ofrecidos por el informe del Instituto de Estudios de Prospectiva del Ministerio de Economía y Hacienda *Tecnología y empleo en el sector financiero español*<sup>15</sup> son reveladores del esfuerzo de innovación tecnológica que está llevando a cabo el sector bancario español y, en general, todo el sector financiero. Así, el 13,26 por 100 de las ventas de equipos informáticos que se realizan en nuestro país corresponden al sector de seguros, banca y finanzas, el cual poseía en 1989 el 16,1 por 100 del parque informático en número de unidades y el 24 por 100 en valor; 24 de cada 100 pesetas invertidas en informática están, pues, en el sector financiero.

De acuerdo con unos datos referidos a enero de 1990, la banca española posee 399 cajeros automáticos por millón de habitantes, densidad que en Europa sólo

---

<sup>11</sup> Luis Ángel ROJO, «Innovaciones financieras y política monetaria», *op. cit.* pág. 3.

<sup>12</sup> Joseph SINKEY, *op. cit.*, pág. 146.

Sobre este tema véase también Almarin PHILLIPS, *Changing Technology and Future Financial Activity*, Handbook for Banking Strategy, Nueva York, 1985.

<sup>13</sup> Véase a este respecto Günther BRÖKER y Rafael MARTÍNEZ CORTIÑA, *Banca y finanzas: Competencia y tendencias*, Ediciones Ciencias Sociales, 1990, pág. 87, y J. R. S. REVELL, *Banking and Electronic Fund Transfers*, OCDE, París, 1983.

<sup>14</sup> W. J. BAUMOL, «The Macroeconomics of Unbalanced Growth», *American Economic Review*, vol. 57, junio 1967, págs. 415-426.

<sup>15</sup> *Tecnología y empleo en el sector financiero español*. Investigación dirigida por Cecilia Castaño Collado, Informes del Instituto de Estudios de Prospectiva, Secretaría de Estado de Economía, Ministerio de Economía y Hacienda, 1990, pág. 82.

superan Finlandia y Noruega y que está muy por encima de la media europea, que es de 199. De los 70.866 cajeros automáticos que había en Europa en enero de 1990, 13.229 estaban en España, con un vertiginoso crecimiento en los últimos años <sup>16</sup>.

### *La internacionalización de la economía*

Un segundo factor del entorno bancario que está experimentado un notable cambio es el que podríamos identificar con la expresión «internacionalización de la economía». Dicha internacionalización obedece, a su vez, a diversos factores, como son la favorable evolución del ciclo económico en los últimos años, el deseo de diversificación de las inversiones realizadas por los agentes económicos, la necesidad de abrir nuevos mercados para dar salida a una creciente oferta de bienes, fruto del aumento de las economías de escala en la producción, etc. Naturalmente la banca, en su proceso de acomodación al nuevo entorno, también ha iniciado un importante proceso de internacionalización que, aunque sea incipiente en el caso español, está llamado a activarse considerablemente en el futuro.

Mi afirmación de que el grado de internacionalización de la banca española es aún bajo se sustenta en el dato de que, en un *ranking* realizado por la OCDE <sup>17</sup>, España ocupa el penúltimo lugar en actividad bancaria internacional entre los países comunitarios (excluidos Gran Bretaña e Irlanda), midiendo dicha actividad internacional por la proporción que los activos y pasivos frente a no residentes significan en porcentaje del activo total. Sólo la banca de Portugal tiene un grado de internacionalización inferior a la española.

Naturalmente este bajo nivel de internacionalización de la banca de nuestro país es inseparable del alto grado de protección exterior del que ha gozado el sector hasta el momento presente y que está llamado a desaparecer a partir de 1993 con la realización del mercado único bancario. Aunque el proceso de internacionalización de la banca es general en todo el mundo, no cabe duda de que en el caso concreto de los países integrados en el Mercado Común el proceso va a ser todavía más intenso.

### *Nueva orientación de la doctrina y de la política económica*

Un tercer factor exógeno que, en mi opinión, está implicando un notable cambio del entorno bancario es la nueva concepción de la política económica que se está abriendo paso en el mundo occidental desde hace una década. En el plano doctrinal, la crisis del keynesianismo y, en el plano ideológico, el auge

---

<sup>16</sup> *Batelle on Automated Banking in Europe*, noviembre-diciembre 1990.

<sup>17</sup> *Financial Statements of Banks*, OCDE, París, 1989.

del nuevo liberalismo, están modificando las pautas de realización de la política económica, que tiende a ser hoy mucho menos intervencionista que lo que ha sido en el medio siglo que va desde la gran depresión de 1929 hasta el inicio de la década de 1980.

El profesor Fuentes Quintana, en una introducción editorial de la revista *Papeles de Economía Española*, ha destacado de forma especial el papel que la liberalización o desregulación ha jugado en los cambios experimentados por los sistemas financieros occidentales hasta llegar a calificar a aquel factor como el «signo externo más representativo» de dichos cambios. «Un signo externo —afirma— que revela la confianza creciente de la política económica y financiera en los mecanismos del mercado como vías eficientes de asignación de recursos y de adaptabilidad de sus instituciones a las nuevas condiciones de los distintos mercados. La liberalización (o desregulación) ha cubierto un amplio programa de cambios que van desde los tipos de interés a las condiciones de competitividad entre las instituciones financieras, pasando por la decisiva apertura de la fronteras financieras nacionales y finalizando en los mercados de valores hoy afectados, con intensidad instituida, por los vientos tonificantes y retadores de la libertad.»<sup>18</sup>

### *La «globalización» de la actividad bancaria*

La innovación tecnológica, la internacionalización de las economías y, en nuestro caso concreto, la integración en el Mercado Común y la nueva concepción más liberal de la política económica han conducido a un fuerte aumento de la competencia en el sector bancario y, por consiguiente, a un auge de la innovación financiera como inevitable respuesta al nuevo marco más competitivo<sup>19</sup>. Nuevos oferentes, nuevos procesos, nuevos productos irrumpen en el mercado financiero. Se borran o, cuando menos, se difuminan las fronteras que hasta hace poco deslindaban claramente las actuaciones de las instituciones financieras.

El cambio es tan profundo que los intermediarios financieros llegan hasta el paradójico extremo de innovar desintermediando, que es como decir que el cambio llega a afectar a la esencia de la propia función. Lo anterior abre el paso a un fenómeno financiero, en mi opinión, necesariamente limitado, pero indudablemente

---

<sup>18</sup> Enrique FUENTES QUINTANA, Introducción editorial a *Papeles de Economía Española*, núm. 32, 1987, página VIII.

<sup>19</sup> Sobre el complejo proceso de innovación financiera existe numerosa bibliografía. Véase al respecto William SILBER, «The Process of Financial Innovation», *American Economic Review*, diciembre 1983; Merton MILLER, «Financial Innovation: The Last Twenty Years and the Next», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 21, núm. 4, diciembre 1986, y Edward KANE, «The Metamorphosis in Financial-Services Delivery and Production», en *Strategic Planning for Economic and Technological Change in the Financial Services Industry*, Federal Home Loan Bank of San Francisco, 1983. Este último autor distingue entre diferentes conceptos, como innovación e invención, innovación inducida y autónoma o innovación inducida por el mercado y por las regulaciones.

importante, como es el de la «titularización» o, usando un anglicismo, «securitización»<sup>20</sup>.

La inevitable tentación de resumir en un sólo término todas estas importantes mutaciones que está experimentando la práctica bancaria ha conducido a la acuñación del término «globalización». Pocos han acertado a sintetizar mejor lo que se encierra detrás del ya excesivamente manido término «globalización» como A. Lamfalussy<sup>21</sup>, quien define la globalización como la configuración de un solo mercado financiero, sin separaciones nacionales, que surge al desaparecer, simultáneamente, las fronteras entre los sistemas financieros domésticos, entre los distintos tipos de activos financieros, entre las diferentes clases de instituciones financieras y, finalmente, al difuminarse también las barreras que separan los intermediarios financieros de los mercados de valores.

Otro intento de englobar en un solo término los cambios que se producen en el sector financiero lo realiza Joseph Sinkey<sup>22</sup> acuñando la palabra *trick*, que, como es sabido, significa en inglés truco. Las siglas de *trick* recuerdan cada uno de los cambios característicos del sistema financiero, es decir: tecnología, regulación, interés (riesgo del tipo de interés), clientes y adecuación del *Kapital* (usando la inicial alemana de la palabra capital).

### *Nuevo enfoque de la relación entre sector público y banca*

Este profundo cambio del entorno de los sistemas financieros y de los modos de actuar de las instituciones bancarias está incidiendo, como es lógico, en el segundo gran parámetro que ha caracterizado en el pasado la actividad bancaria: me refiero a su relación con el sector público.

A menudo pasa inadvertido el que resulta probablemente uno de los cambios más importantes de cuantos están teniendo lugar en los sistemas bancarios actuales, cual es el de la nueva orientación que está adquiriendo el control de la actividad bancaria. A medida que los sistemas bancarios han avanzado en la línea de globalización financiera antes descrita, han requerido dosis crecientes de flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado. Ello ha conducido a una aceleración del proceso de desregulación y a la remoción de los controles directos ejercidos sobre la operativa de las entidades<sup>23</sup>. En contrapartida, para evitar que esta mayor libertad

---

<sup>20</sup> Un estudio detallado del proceso de desintermediación que afecta actualmente a la banca española se encuentra en MARTÍNEZ CORTIÑA y Günther BRÖKER, *op. cit.*, págs. 18 y ss.

<sup>21</sup> A. LAMFALUSSY, «The Globalization of the Financial Markets, Competitive Efficiency or Uncontrollable Expansion», ponencia de la International Monetary Conference in Boston, 1986. El texto se puede encontrar en *American Banker*, 26 de septiembre de 1986.

<sup>22</sup> Joseph SINKEY, *op. cit.*, pág. 7.

<sup>23</sup> Un análisis detallado del proceso de desregulación de la banca española se puede encontrar en MARTÍNEZ CORTIÑA y Günther BRÖKER, *op. cit.*, págs. 18 y ss.

de actuación desencadenara —como así ocurrió— situaciones de crisis, se ha puesto el acento en la vigilancia de la solvencia de las entidades <sup>24</sup>. Nos encontramos, pues, en una situación aparentemente paradójica caracterizada por la reducción o eliminación de los controles directos sobre la operativa bancaria con un paralelo reforzamiento de la vigilancia de la solvencia.

Solvencia implica, por supuesto, diversificación del riesgo y especial atención a la calidad de las inversiones, todo lo cual es inherente a la naturaleza de la actividad bancaria. Pero solvencia, en la vertiente del pasivo de los balances bancarios, implica la existencia de unas dotaciones mínimas de recursos propios, lo que a su vez obliga a volver a conceder la máxima importancia a unos conceptos a los que, incomprensiblemente, no se les ha prestado la atención que merecían: me refiero al capital, a su retribución, esto es, al dividendo y al beneficiario de dicha retribución que es el accionista, esto es, el propietario de las instituciones bancarias.

### III. LA RESPUESTA ANTE EL CAMBIO

Hasta ahora hemos enumerado y comentado los principales factores que están en la base de los cambios que está experimentando el sector bancario, con particular referencia a la realidad española. Ante dichos cambios, lógicamente, tanto el conjunto del sector como cada una de las instituciones que lo conforman han de adoptar las correspondientes respuestas. La necesidad y el acierto de dichas respuestas constituye, precisamente, la problemática a la que se está enfrentando la banca, cuestión que paso a abordar a continuación.

#### *El modelo bancario*

Una primera respuesta a las nuevas circunstancias es la que se origina en la propia configuración del sector, en las «reglas del juego» que delimitan su actuación. Estamos ante lo que, comúnmente, se llama definición del «modelo bancario». Puede afirmarse al respecto que un entorno como el descrito anteriormente conducirá a la implantación generalizada del modelo de banca universal.

Como prueba reciente de lo anterior, puede sacarse a colación la trascendental reforma bancaria que se está planteando en Estados Unidos, reforma que va a suponer la demolición de las barreras que limitan tanto la realización de todo tipo de actividades bancarias como la libre expansión geográfica de las entidades. La famosa «Glass-Steagall Act» de 1933, junto con otras disposiciones de aquella época y de tiempos posteriores que, en palabras muy recientes del secretario de Estado del Tesoro

---

<sup>24</sup> Sobre el desarrollo de la vigilancia de la solvencia en la banca española véase MARTÍNEZ CORTIÑA y Günther BRÖKER, *op. cit.*, págs. 44 y ss.

norteamericano, Nicholas Brady, entorpecían la adopción de los necesarios reajustes para que los bancos americanos fueran más fuertes y competitivos, van a ser derogadas. Y, en relación con lo que antes afirmaba, resulta ilustrativo que la reforma pretenda también poner énfasis en la solvencia de las entidades crediticias y en las modalidades de supervisión bancaria aplicadas por las autoridades.

España, siguiendo la tradición continental europea, y más concretamente la alemana, ha desarrollado el modelo bancario de banca universal. En consecuencia, en la actuación de los bancos españoles no existe separación legal alguna entre la actividad típica de captación de recursos y concesión de riesgos y el desarrollo de otras actividades como la toma de participaciones en empresas, las operaciones ligadas al mercado de capitales, la administración de patrimonios, el asesoramiento en materia de fusiones y adquisiciones empresariales y, en general, todas las actuaciones propias de los bancos de negocios o de inversiones. A diferencia de la tradición anglosajona de banca, en el caso español la especialización, cuando se da, es fruto de la vocación de cada entidad, pero no una consecuencia de la voluntad del legislador.

La tradición continental europea en materia de modelo bancario ha sido recogida por la Comunidad Económica Europea, cuya normativa sobre armonización bancaria, que entrará en vigor a partir de 1993, se inclina claramente por el modelo de banca universal. En efecto, en la lista de actividades que pueden realizar los bancos comunitarios, y que se incluye como anexo de la llamada Segunda Directiva de Coordinación Bancaria, de 15 de diciembre de 1989 <sup>25</sup>, además de las operaciones típicas de toma de depósitos y concesión de riesgos, se enumeran actividades como el *leasing* y *factoring*, transacciones por cuenta propia o por cuenta de la clientela en valores negociables, participaciones en emisiones de títulos, gestión de patrimonios, entre otras muchas que resultaría prolijo citar.

En síntesis, puede afirmarse que el modelo bancario español, con el respaldo de la legislación comunitaria, constituye un caldo de cultivo adecuado para que se desarrolle al máximo la competencia entre las instituciones financieras, la innovación en el sector y, en general, todos los atributos que pueden ligarse a la idea de «globalización». Como consecuencia de lo anterior, ante este entorno, mucho más complicado, las entidades bancarias españolas deben hacer frente a un conjunto de problemas cuya solución, en último término, se resume en dos mandamientos: solvencia y rentabilidad.

### *La solvencia de las entidades bancarias*

En el ámbito más competitivo que se deriva de las nuevas coordenadas que definen la actividad bancaria, el grado de solvencia de los bancos pasa a ser una cuestión fundamental.

---

<sup>25</sup> *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, L 386, de 30 de diciembre de 1989.

La banca española posee un nivel de capitalización elevado, gracias a la existencia de un coeficiente de recursos propios que supera los niveles mínimos que contemplan tanto la Directiva comunitaria sobre Coeficiente de Solvencia de las Entidades de Crédito, de 18 de diciembre de 1989<sup>26</sup>, como el Informe Cooke del Banco de Pagos Internacionales de Basilea, de diciembre de 1987<sup>27</sup>.

Además, los pasivos de los balances de los bancos españoles contienen toda suerte de provisiones y dotaciones, que en ocasiones cubren riesgos altamente contingentes o que constituyen auténticos gastos diferidos a largo plazo, como es el caso de los fondos internos de pensiones del personal activo, todo lo cual, de hecho, equivale a la tenencia de unas reservas tácitas o de una financiación a muy largo plazo y a coste cero. Cuando se habla de la rentabilidad de los bancos españoles, a menudo con ánimo crítico, se pierde de vista el esfuerzo de capitalización que las entidades bancarias han efectuado en los últimos años, detrayendo recursos de la retribución del capital para dotar unos fondos a coste cero que, lógicamente, contribuirán a alimentar el margen financiero.

En la vertiente del activo, las regulaciones del Banco de España en materia de dispersión del riesgo, plenamente acordes con lo que, de no mediar la ley, debería ser una elemental práctica de prudencia bancaria, acaban de asegurar un grado de solvencia y de sanidad bancaria altos cuando se comparan con patrones internacionales, particularmente en casos extremos, como puede ser el de la banca norteamericana.

Pero la solvencia, como todas las grandes variables que se registran en el cuadro de mandos de un banco, es un concepto dinámico. A medida que se incrementa el volumen de la inversión, y más si ésta se materializa en activos de cierto nivel de riesgo, debe aumentarse paralelamente el nivel de los recursos propios para mantener las proporciones mínimas que exige el coeficiente de solvencia. Como se dice en la jerga bancaria, la inversión «consume» recursos propios, tanto más cuanto más arriesgada sea.

Lo anterior conduce a dos puntos de máxima relevancia en la política bancaria: la atención al accionista, como agente económico que ha de proporcionar el capital necesario para asegurar la solvencia de la entidad y, lógicamente, la rentabilidad, que, por un lado, posibilita, a través del dividendo, retribuir al accionista las sucesivas aportaciones de capital que le sean requeridas y, por otra parte, permite constituir reservas a través del proceso de autofinanciación que complementa la aportación externa del capital.

---

<sup>26</sup> *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, L 386, de 30 de diciembre de 1989.

<sup>27</sup> BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, COMMITTEE ON BANKING REGULATIONS AND SUPERVISORY PRACTICES, *Proposals for international convergence of capital measurement and capital standards*, Basilea, 1987.

## *Atención al accionista y política de retribución del capital*

Uno de los puntos a los que la banca española deberá prestar creciente atención en el futuro es a lo que puede denominarse política del capital, dentro de la que se inserta, lógicamente, la debida atención al accionista. Ciertamente, al valorar la actuación de los bancos españoles sorprende la escasa atención que se presta a la citada política del capital, que constituye un capítulo obligado tanto en la doctrina más avanzada al uso en otros países <sup>28</sup> como en la práctica de las instituciones bancarias.

Tal vez por la existencia de un exigente coeficiente mínimo de recursos propios, que en principio resuelve exógenamente la cuestión, los gestores de los bancos españoles no parecen plantearse el tema del nivel óptimo de capital, que constituye una manifestación más del equilibrio que debe guardarse entre rentabilidad y solvencia <sup>29</sup>. Temas como la valoración de los costes alternativos de obtención de recursos propios y la estructura óptima de los mismos o la determinación de métodos alternativos de imputación de un coste al capital que, lógicamente, ha de cubrirse sobradamente con los rendimientos del banco <sup>30</sup>, constituyen ejemplos de cuestiones a los que la doctrina bancaria española deberá conceder creciente atención, como ya sucede en el extranjero, y, más importante aún, deberá incorporarse al conjunto de preocupaciones de los responsables de la gestión de las entidades bancarias.

El capital y el accionista, que hasta ahora no han recibido la atención que merecían de las entidades bancarias, serán, cada vez más, una pieza clave de la estrategia de la banca española. Y la atención al accionista pasa, por supuesto, por una adecuada rentabilidad, pero también por una comunicación directa y por una información rápida y transparente como la que resulta obligado proporcionar al que debe ser el analista más exigente de los estados financieros de un banco: aquel que ha realizado una inversión de capital-riesgo en el mismo.

## *La rentabilidad de la banca española*

Me he referido hasta ahora al primero de los pilares básicos sobre los que debe asentarse la actividad de la banca: el de la solvencia. Por lo que respecta a la banca española, no se advierten quiebras en dicho pilar de la solvencia, aunque deberá

---

<sup>28</sup> Véase, por ejemplo, Robert O. EDMISTER, *Financial Institutions. Markets and Management*, Mc Graw-Hill, 1986, cap. 19, págs. 366-387, y Joseph SINKEY, *op. cit.*, cap. 22, «Bank Capital Structure: Theory and Regulation», y cap. 23, «Capital and Dividend Management».

<sup>29</sup> Véanse al respecto A. M. SANTOMERO y R. D. WATSON, «Determining Optimal Capital Standard for the Banking Industry», *Journal of Finance*, septiembre 1977, págs. 1267-1282, y John J. PRINGLE, «The Capital Decision in Commercial Banks», *Journal of Finance*, junio 1974, págs. 779-795.

<sup>30</sup> El modelo clásico al respecto es el desarrollado por Wilbur G. LEWELLEN, *The cost of capital*, Wadsworth, Belmont, 1969. Véase también al respecto C. S. SEALY, «Valuation, Capital Structure and Shareholder Unanimity for Depository Financial Intermediaries», *Journal of Finance*, junio 1983, págs. 857-871.

tenerse en cuenta en el futuro la necesidad de conseguir cantidades adicionales de recursos propios en paralelo al aumento de la inversión.

Lo anterior nos conduce al segundo de los pilares de la banca: el de la rentabilidad. Su necesidad es obvia por tratarse de la auténtica razón de ser de cualquier sociedad mercantil y además, en el caso concreto de las empresas bancarias, por ser una condición necesaria para constituir reservas a través de la autofinanciación y poder retribuir al capital necesario para asegurar un nivel mínimo de recursos propios.

No voy a entretenerles con la clásica descripción de la estructura de la cuenta de resultados tipo de un banco español <sup>31</sup>, descripción que nos llevaría a la conclusión de que el nivel de rentabilidad de la banca española se compara favorablemente con el de la banca de otros países, si bien el sector como tal no ofrece rentabilidades superiores a las que presentarían agregadamente otros sectores de la economía nacional.

De acuerdo con el título de mi intervención, me centraré en el punto que juzgo más problemático en relación con la estructura de la cuenta de resultados de la banca española, el de su bajo nivel de productividad. Este rasgo cobrará mayor importancia en el futuro, cuando la mayor competencia en la actividad bancaria, a la que me he referido en la primera parte de mi exposición, sea plenamente efectiva.

### *La productividad de la banca española*

El bajo nivel de productividad de la banca española en relación con la de otros países se manifiesta en un mayor importe de los gastos de explotación en proporción al balance total. En efecto, dichos gastos de explotación representan en la banca española un porcentaje cercano al 3 por 100 del balance medio, proporción sólo superada por la banca británica, cuyos gastos de explotación están por encima del 3 por 100 del activo medio, y por la banca irlandesa, que supera el 4 por 100. La banca francesa e italiana tienen unos gastos de explotación en términos de balance situados entre el 2 y el 2,5 por 100, y en la banca alemana son un poco más del 1,5 por 100, casi la mitad que la banca española <sup>32</sup>.

Al profundizar en las causas del mayor peso relativo de los gastos de explotación de la banca española en comparación con la de otros países surge lo que se ha dado en llamar el alto grado de «bancarización» del sistema español. Por tal debe entenderse

---

<sup>31</sup> La información más reciente al respecto se encuentra en «La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1989», *Banco de España, Boletín Económico*, abril 1990, págs. 11-15. Para comparaciones internacionales véase ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA PRIVADA, *Informe del presidente a la Asamblea General Ordinaria*, Madrid, 1990. Los primeros datos que se están haciendo públicos referentes al ejercicio de 1990 muestran un estancamiento, cuando no un retroceso, en la evolución de los beneficios de los bancos españoles con respecto al ejercicio anterior.

<sup>32</sup> ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA PRIVADA, *Informe del presidente a la Asamblea General Ordinaria*, *op. cit.*, cuadro 69.

el hecho de que la banca española posee un número comparativamente elevado de oficinas, hasta el punto de que una de cada cuatro sucursales bancarias de la CEE está situada en España. En concreto, la banca española tiene 8,4 oficinas por cada 10.000 habitantes, mientras que este *ratio* es de 4,3 en Alemania y de 2,4 en Italia. Salvo Bélgica, España es el país comunitario que cuenta con más sucursales bancarias en proporción al número de habitantes.

En España las oficinas bancarias son relativamente pequeñas, de suerte que, por término medio, el número de empleados por sucursal es en España de 8, frente a 14 en Alemania y 23 en Italia. Nuestro país tiene, en conclusión, una banca caracterizada por la existencia de muchas «minisucursales». Como lógico corolario de lo anterior, el volumen de negocio por oficina es bajo, de modo que, en números redondos, la cifra total de depósitos y créditos por oficina es en Alemania cinco veces mayor que en España y, para citar un caso extremo de fuera de la Comunidad Europea, dicha cifra sería en la banca de Japón 25 veces mayor que en la española.

Este rasgo peculiar de la banca española constituye una consecuencia más de la influencia de la regulación pública sobre el sector, que, como antes afirmaba, constituye un parámetro que ha caracterizado a la evolución bancaria en el pasado. En efecto, la «bancarización» del sistema español se deriva de una asimetría en el proceso de liberalización financiera, puesto que mientras que la libertad de expansión geográfica se remonta a 1974, la libertad de tipos de interés es mucho más tardía y no culminó plenamente hasta 1987. Las entidades bancarias, en su afán de competir para ganar cuota de mercado y no poder hacerlo ofreciendo mejores condiciones en tipos de interés (salvo con la práctica irregular de los «extratipos»), optaron por aproximarse al máximo al cliente abriendo gran cantidad de sucursales, lo que explica la situación actual. Con razón el profesor Fuentes Quintana se ha referido a la «existencia de una red de distribución excesiva, fruto del viejo intervencionismo sobre tipos de interés que concedía una prioridad a la «competencia sin precio» o competencia en cantidades, captadas por la proliferación de sucursales»<sup>33</sup>.

Otro factor, de carácter más general, que está en la base de la menor productividad de la banca española en relación con la de los restantes países industrializados, es la relativa al volumen y coste del personal.

De acuerdo con los últimos datos disponibles<sup>34</sup>, los gastos de personal de la banca española representaban en 1988 el 1,9 por 100 de los activos totales medios, porcentaje sólo comparable al de las bancas británica y belga, y muy superior al que se registra en los demás países, con la única excepción de Irlanda, cuya banca tiene el registro más alto. Frente al 1,9 por 100 de la banca española, los gastos de personal de la banca alemana representan el 1,1 por 100 del balance; los de la banca francesa, el 1,2, y los de la banca italiana, el 1,6 por 100. De acuerdo con una encuesta referida

---

<sup>33</sup> Enrique FUENTES QUINTANA, «Contestación al discurso de recepción del académico de número excelentísimo señor don José Angel Sánchez Asiaín», *op. cit.*, pág. 139.

<sup>34</sup> ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA PRIVADA, *Informe del presidente a la Asamblea General Ordinaria*, *op. cit.*, cuadro 69.

al año 1988, los gastos de personal de la banca española se situaron entre el 55 y el 70 por 100 de los costes de transformación, lo que da otra idea de su magnitud.

La alta ponderación que tienen los gastos de personal en las cuentas de resultados de los bancos es inseparable, sin duda, de la rigidez del mercado laboral español, factor que actúa de freno de los avances adicionales de productividad que podrían conseguirse con el desarrollo informático de las entidades bancarias. Es de suponer que la realización del mercado único a partir de 1993, que indudablemente supondrá un aumento de competencia, también implicará, como contrapartida, una adecuación de la estructura del mercado laboral español a la situación europea.

La importancia del ajuste de los costes de personal para hacer posible que la banca sea competitiva está fuera de toda duda. Como se afirma en un resumen de las conclusiones de una reunión sobre «La banca europea después de 1992», que tuvo lugar en Fontainebleau en 1989, un componente importante de la flexibilidad —y yo añadiría que también del control de costes— será la facilidad con la que los costes salariales y el volumen de empleo puedan ajustarse a las nuevas condiciones de la competencia <sup>35</sup>. Entiendo que esta afirmación resulta especialmente válida en el caso español.

El mayor nivel de los costes de transformación de la banca española se ha compensado, al menos hasta el ejercicio de 1989, con un mayor margen financiero, por lo que la rentabilidad de la banca española es superior o cuando menos equivalente a la del resto de Europa. Un juicio actualizado al respecto exigiría un análisis riguroso de las cuentas de resultados de los bancos en el ejercicio de 1990, recientemente cerrado, lo cual sólo podrá efectuarse cuando se publiquen los informes de gestión, cuentas anuales y memorias del ejercicio de 1990, tanto de los grupos bancarios consolidados como de las sociedades matrices.

En todo caso, resulta evidente que la mayor competencia a la que está abocado el sector producirá una reducción de los actuales márgenes financieros. Siendo así, el mantenimiento de la rentabilidad de la banca española pasa por la obtención de ingresos adicionales derivados del cobro de servicios, práctica más extendida en el extranjero <sup>36</sup>, y sobre todo, como solución de fondo, por tratar de reducir el actual peso que los costes de transformación tienen en proporción al balance medio.

### *Banca y economías de escala. La cuestión de las fusiones*

El parámetro del control de costes nos lleva a la cuestión de la relevancia de las economías de escala en el desarrollo de la actividad bancaria. Puede afirmarse al

<sup>35</sup> -L'Europe bancaire de 1993. Une analyse structurelle-, *Banque*, marzo de 1990.

<sup>36</sup> Este rasgo de la banca española no se desprende de la comparación de las cuentas de resultados, puesto que en el caso español se contabilizan como comisiones ingresos procedentes de operaciones que de hecho, aunque no formalmente, son equivalentes a las de intermediación financiera.

respecto que no existe ningún estudio que demuestre de modo categórico una correlación entre tamaño, productividad y rentabilidad. Más bien las investigaciones realizadas, como la clásica de Revell y la más reciente de McKinsey, sugieren que las posibles economías de escala en la banca europea se agotan a un nivel de activos que es el que corresponde a las entidades de un tamaño mediano. Siendo así, la estrategia de aumentar el tamaño de un banco mediante una política de fusiones debe tener presente las indudables complicaciones organizativas y los lógicos problemas derivados de la yuxtaposición de culturas empresariales diferentes, lo que puede, al menos, hacer muy problemáticos los resultados favorables que al final se obtengan <sup>37</sup>.

Más sentido puede tener, si se considera imprescindible el aumento del tamaño de un banco en un corto período, la absorción de una entidad menor, puesto que el mantenimiento de la unidad de mando y la prevalencia de la cultura empresarial del banco de mayor tamaño reduce los problemas mencionados en el caso de las fusiones. Con todo, debe tenerse presente que actualmente, por término medio, la adquisición de un banco europeo requiere el pago de una prima del orden del 30 al 40 por 100 por encima del valor contable, porcentaje que sería considerablemente mayor en el caso de los bancos españoles.

A la vista de estos datos resulta perfectamente comprensible que si un banco tiene necesidad de incrementar su red nacional de oficinas acabe inclinándose por una política de expansión geográfica, proceso que, aunque resulte complicado y costoso, tiene la ventaja de que le permite optimizar la localización de las nuevas sucursales y aprovechar al máximo los recursos humanos y técnicos disponibles sin incurrir en problemas de índole organizativa o de cultura empresarial.

Los inconvenientes mencionados de las fusiones bancarias se agudizan cuando éstas tienen carácter transnacional, siendo de nuevo preferible, si acaso, una absorción que asegure un mando único y el predominio claro de los esquemas organizativos de la entidad absorbente. Y, desde luego, como solución mejor, me inclino —como hacen, por lo demás, la mayoría de tratadistas— por las alianzas o colaboraciones para el desarrollo de iniciativas específicas, con o sin intercambio de participaciones en el capital, sin olvidar los muchos problemas que estos acuerdos presentan a menudo.

El gran aumento en favor de esta última solución es el de la flexibilidad. Aunque la realización del mercado único bancario implicará una homologación de legislaciones y una aproximación de las prácticas bancarias de los diferentes países, lo que seguirá difiriendo durante mucho tiempo serán los gustos y la idiosincrasia de los clientes de los bancos. Pocos productos financieros pueden adaptarse convenientemente a las necesidades de los clientes de distintos países. Si es así, más que grandes unidades

---

<sup>37</sup> La bibliografía existente sobre fusiones bancarias, en el contexto de la estrategia general de las entidades, es abundante. Véase al respecto Dennis MUELLER, *The determinants and effects of mergers: an international comparison*, Cambridge, 1980, y Richard C. ASPINWALL y Robert A. EISENBEIS, *Handbook for banking strategy*, Wiley-Interscience, 1985.

bancarias transnacionales, lo recomendable es actuar sobre la base de bancos independientes, capaces de ofrecer de forma versátil lo que el cliente de cada país demande y apoyándose en acuerdos externos de colaboración para la oferta de aquellos productos que, por su naturaleza, puedan requerir de la experiencia de un banco extranjero (como, por ejemplo, los fondos de inversión en divisa extranjera) o que simplemente tengan aceptación internacional, como es el caso de los seguros o de las tarjetas de crédito. En definitiva, como enseguida recalcaré, en estas cuestiones, como en todo lo que hace un banco, lo que debe mandar es la satisfacción de las necesidades financieras de los clientes.

### *El cliente, destinatario último de la respuesta de la banca*

Hemos analizado a lo largo de esta exposición las líneas generales que en el pasado ha seguido el sector bancario, el nuevo entorno cambiante con el que se enfrenta la banca y las posibles respuestas de ésta ante dicho entorno cambiante. Hemos detectado con este itinerario los problemas a los que se enfrenta el sector en nuestro país y hemos considerado algunas posibles soluciones a aquellos problemas.

No quedaría completo el análisis si, a modo de conclusión de todo lo anterior, no se hiciera hincapié en el objetivo final de todos los cambios que está acometiendo la banca, que no puede ser otro que el servicio al cliente. Todas las actuaciones y estrategias mencionadas a lo largo de mi intervención, tales como la necesidad de potenciar la informática, de mejorar la formación del personal, de plantearse una adecuada política de capital y una mejor atención al accionista, de reducir costes para ser competitivos, de adecuar la red geográfica de sucursales, de encontrar las adecuadas alianzas en el ámbito internacional, sólo tienen sentido en un planteamiento de buen servicio al cliente.

La atención al cliente es, posiblemente, la nueva «revolución» bancaria que hay que completar. En un sistema bancario bastante regulado por el sector público, como el que ha habido hasta hace unos años, el cliente tenía que estar, necesariamente, en un segundo plano. Una atenta lectura del *Boletín Oficial del Estado* reportaba, sin duda, frutos más prácticos que la mejor política de *marketing* que pudiera diseñarse. Un sistema muy regulado y aislado de la competencia no requiere de una política de comunicación con el cliente. Gracias a la competencia y a la internacionalización del sistema bancario se ha acelerado la ruptura del *statu quo* propio de la banca administrada. Temas como las técnicas de *marketing* aplicadas a los productos financieros, una buena política de comunicación, la importancia de los signos de identidad corporativa como elementos de base de la imagen de un banco, la creación de conglomerados financieros como respuesta organizativa a la demanda de nuevos servicios, constituyen aspectos de la máxima relevancia en la banca de hoy y que, sin embargo, brillaban por su ausencia pocos años atrás.

El responsable de este cambio, como antes afirmaba, es el cliente, que ha pasado a ser el centro de atención de la actividad bancaria, el auténtico centro de gravedad del negocio, el objetivo que hay que conquistar día a día adelantándose a la competencia. Tal vez para esta conquista diaria baste en unos casos con proporcionarle al cliente un terminal de ordenador o ponerle cerca un cajero automático. Quizá, en otros casos, se requiera una atención personalizada a alto nivel para estudiar, por ejemplo, la mejor forma de administrar un patrimonio, Pero en ambos casos hay un hecho cierto: que la banca distante, burocratizada y deshumanizada del pasado está dejando paso a una banca que, por sofisticada que sea su maquinaria interna, deberá presentar una apariencia exterior tan sencilla como las propias personas a las que pretenda servir. Es un motivo más para dar la bienvenida al cambio.

#### **IV. CONCLUSIÓN**

Y termino con unas reflexiones finales que resumen mis comentarios anteriores y que en buena medida son fruto de mi experiencia profesional.

Los bancos, dentro del campo que les proporciona el modelo de banca universal, deberán buscar una cierta especialización y actuar en los segmentos de mercado para los que se consideren mejor capacitados. De ahí que saber en qué parte del mercado de los servicios bancarios se quiere o se puede estar resulte ser la primera exigencia de cualquier gestor, por obvio que ello parezca.

En nuestro país la banca ha pasado, en algo más de una década, de operar en un marco de escasa competencia y de abundantes controles administrativos a actuar en un mercado altamente competitivo y a contar con una perspectiva de alcanzar en los próximos años una liberación total de las cargas del pasado, principalmente en forma de coeficientes. Este rápido proceso va a producir efectos positivos y negativos en la marcha de las entidades, de modo que la diferenciación entre unas y otras comenzará a sentirse con alguna intensidad, fruto de los aciertos y errores en la estrategia y en la capacidad de gestión.

Prever las consecuencias de los errores de gestión y evitar casos de grandes fracasos constituye una obligación de los Consejos de Administración, que deben asumir plenamente su importante función, con el grado de profesionalidad que sea necesario. Los fracasos se forjan en períodos de tiempo que normalmente no son cortos, y la situación de las entidades puede presentarse al público sin suficiente claridad en estos períodos. No afrontar los problemas oportunamente y con decisión es siempre un error grave en cualquier sector, pero especialmente en el bancario. De ahí la función tan importante desempeñada por la autoridad que supervisa la actividad de las entidades bancarias.

Aunque el margen financiero y ordinario de la banca española son elevados, los costes de transformación son también altos. El sector tiene una baja productividad y

un exceso de personal, y, en los próximos años, reducir los costes de funcionamiento será una tarea ineludible.

La mejora de la organización y el incremento de la productividad en el sector bancario constituyen aspectos esenciales para actuar con eficacia en el mercado común bancario que va a tener lugar a partir de 1993. Las inversiones y gastos en informática constituyen un capítulo fundamental, al igual que la mejora de la formación del personal.

Los bancos españoles presentan un adecuado grado de solvencia en general. Tanto nuestras propias normas como las comunitarias y las internacionales van a incidir progresivamente en la exigencia de que las entidades cuenten con un nivel de recursos propios que les preserve eficazmente de posibles contratiempos. Creo que las exigencias en este campo deben continuar en el camino emprendido en años recientes y ello va a implicar una mejor atención y rendimiento al capital confiado a los bancos.

Por último, creo que la banca ha de mejorar notablemente el servicio que presta a sus clientes. Es mucho lo conseguido en estos años, pero aún queda camino por recorrer y ello no es exclusivo de nuestro país. La mayor competencia está obligando a esta mejora de la calidad de los servicios bancarios y puede afirmarse que este aspecto va a ser cada vez más importante. Un servicio mejor y más barato es, en última instancia, la respuesta más obvia en la batalla competitiva en la que está inmerso el sector bancario y ello, al menos en banca al por menor, va a ser mucho más importante que la dimensión o la nacionalidad de la entidad.

El mercado único europeo va a influir considerablemente sobre la banca española, aunque los efectos no se manifestarán de golpe y de modo traumático. Se podrá optar por una u otra estrategia, pero lo que no va a resultar aceptable es la inhibición. Como ha escrito Jack Revell, «de ahora en adelante los bancos no sólo serán juzgados en función del tamaño de su mercado, sino en relación con todo el mercado de la CEE».<sup>38</sup>

Creo que las transformaciones que va a experimentar la banca española en la presente década van a ser beneficiosas para el consumidor y vamos a asistir a un proceso de modernización y mejora de la eficacia del sector, sin duda más destacado que los cambios producidos desde que comenzó la liberalización. De un escenario más competitivo sólo pueden esperarse mejoras en el funcionamiento del sector a medio y largo plazo. Por ello espero que cuando, dentro de unos años, se pase a juzgar nuestro sistema bancario en el contexto comunitario, la valoración resulte positiva.

---

<sup>38</sup> J. REVELL, «Preparación bancaria para 1992: algunas claves y algunas preguntas», *Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero*, núm. 28, 1989, pág. 38.