

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA BANCA : LA REESTRUCTURACION DE UN SECTOR CON FUTURO

*Sr. D. Alfredo Sáenz Abad  
Vicepresidente 1º BBV  
Presidente de Banca Catalana*

Doc

I-A 91/183

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ





**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 183  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



## **LA BANCA : LA REESTRUCTURACION DE UN SECTOR CON FUTURO**

**Sr. D. Alfredo Sáenz Abad  
Vicepresidente 1º BBV  
Presidente de Banca Catalana**

**Alcalá de Henares, Diciembre 1991**

**C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Redacción :**

- Dña. María Teresa del Val
- Dña. María Luisa Rodríguez

**Colaboración :**

- Dña. Concepción Carrasco
- Dña. María José Badiola

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28002 - Alcalá de Henares. Teléfono : 885.42.00**

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. LOS BANCOS : NEGOCIOS O "INSTITUCIONES" .....	6
III. LA BANCA COMO NEGOCIO DE ASUNCION DE RIESGO .....	8
IV. LA REESTRUCTURACION DE UN SECTOR CON FUTURO .....	11
V. EL NUEVO MANAGEMENT BANCARIO .....	13
VI. TIEMPOS INTERESANTES .....	15

## I. INTRODUCCION <sup>(1)</sup>

Ante todo, quiero agradecer a los organizadores del I CONGRESO NACIONAL DE LA ASOCIACION CIENTIFICA DE ECONOMIA Y DIRECCION DE LA EMPRESA, la oportunidad que me brindan de estar compartiendo con Vds. estas Jornadas dedicadas a la competitividad de la empresa española y a las respuestas directivas del empresario español.

A continuación, quiero puntualizar ante Vds. que mi aportación a estas jornadas va a tener una perspectiva necesariamente parcial y reducida a la problemática específica de la empresa bancaria o, si Vds. prefieren, a la de la empresa del sector de servicios financieros, que es la conozco y de la que puedo aportar a Vds. algunas experiencias y reflexiones.

Por último, en esta breve introducción quiero decirles que me siento un poco cohibido ante la cultura académica de las sesiones desarrolladas hasta ahora, ante las cuales mi aportación, de mucha menos altura intelectual, solo puede justificarse por el interés que Vds. puedan tener en recibir información directa desde la "sala de máquinas", desde los practicones de la empresa y de la gestión.

---

1. Ponencia presentada en el I Congreso Nacional de ACEDE bajo el tema "Competitividad de la empresa española - La respuesta directiva del empresario español" que se ha celebrado en la Universidad de Alcalá de Henares los días 22 al 24 de septiembre de 1991.

Pues bien, dicho ésto, voy a estructurar mi presentación en torno a cuatro ideas:

La primera, es que la Banca, que ha sido tradicionalmente considerada de forma ambigua en un espacio entre empresa e institución, tiene que afrontar su realidad empresarial plena, como empresa que es, como empresa de servicios y con, por lo tanto, criterios y comportamientos empresariales.

La segunda es que la Banca tiene una característica singularmente propia y específica y es que es un negocio de asunción de riesgo, su negocio es el riesgo.

La tercera es que la Banca es en estos momentos un sector en reestructuración, aunque yo añadiría un matiz, la Banca es un sector en reestructuración con futuro.

Y la cuarta, y última, es que todo lo anterior, que ha supuesto una total y absoluta transformación de nuestro negocio, tanto en el plano cultural como en el organizacional, exige un nuevo Management, un nuevo estilo, una nueva cultura para hacer frente a las nuevas realidades.

## II. LOS BANCOS: NEGOCIOS O "INSTITUCIONES"

Para desarrollar la primera de estas cuatro ideas, nos podríamos plantear una pregunta : Qué son los Bancos? Son empresas, son negocios, o son "instituciones"?

A primera vista esta pregunta puede parecer una formulación sin sentido, puesto que, no es toda actividad comercial un negocio?

Sin embargo, en la realidad esta pregunta sí es pertinente, pues para la Banca, en el pasado, se ha tenido una aproximación ambigua y ambivalente.

Hasta la última década, los Bancos, en muchos países, eran considerados más como instituciones orientadas al servicio público que como negocios. La mayoría de los mercados estaban regulados y muchos cartelizados y con estructuras oligopolísticas.

Se daba por supuesto que los Bancos deberían obtener unos beneficios adecuados a lo largo de todo el ciclo económico.

En los Estados Unidos se caricaturizaba el modelo como la Banca del 3-6-3: tomas los depósitos al 3%, los prestas al 6% y a las 3 te vas a jugar al golf.

En este entorno, incluso los Bancos más agresivos encontraban su acomodo ya que un mercado en crecimiento permitía a éstos satisfacer su mayor agresividad y sus aspiraciones de expansión.

Por otro lado, no cabe duda que esta estructura reportaba ciertos beneficios a la sociedad en términos de estabilidad y performance similar en un sector caracterizado por la confianza del público, de facilidad de supervisión (el movimiento de cejas del Gobernador), de seguridad del sistema a través de redes de rescate y esquemas de salvavidas, etc., etc.

Pero en la última década los cambios han sido espectaculares : la desregularización, la liberalización de los mercados domésticos y de los mercados de cambios, los excesos de liquidez, la desintermediación, la vulgarización de la información financiera propiciada por la tecnología, la diversificación en mercados no tradicionales, la reducción de precios y márgenes con el fin de ganar nuevos mercados y nuevos negocios, los mayores requerimientos de capital, y junto a todo ello la ralentización de la economía y el incremento de las necesidades de provisiones para créditos fallidos, tanto domésticos como internacionales, han supuesto una combinación explosiva para el sector,

Y, como consecuencia, ha cambiado totalmente la perspectiva sobre estas llamadas "instituciones". Los accionistas de los Bancos y los mercados en general esperan que los Bancos actúen y se comporten como empresas, como negocios, no como instituciones.

Y los clientes necesitan también reconocer y admitir que sus Bancos no pueden ser ya considerados como "public utilities" que ofrecen una multitud de servicios a precios subsidiados.

El corolario obviamente es que si los clientes tienen que pagar más, estarán menos inclinados a tolerar ineficiencias y pondrán un mayor acento en la calidad del servicio recibido.

Los Bancos están siendo tratados también por los mercados como cualquier otra empresa o negocio.

Los requerimientos de capital exigirán continuos aumentos del mismo vía beneficios retenidos y vía nuevo capital.

Las acciones bancarias se valorarán por su dividendo más que por ningún otro parámetro, y ello exigirá a los Bancos cada vez mayor rentabilidad sobre sus fondos propios con el fin de poder levantar nuevo capital, satisfacer las exigencias de los inversores y proporcionar protección contra adquisiciones hostiles.

La Banca ha dejado de ser "institución" ; la Banca es un negocio.

### III. LA BANCA COMO NEGOCIO DE ASUNCION DE RIESGO

La presión sobre los bancos a actuar y a tener una performance como una empresa, como un negocio, plantea la cuestión de si los bancos son, de hecho, iguales o profundamente diferentes al resto de compañías, al resto de empresas. Y ello me lleva a desarrollar la segunda idea central de mi intervención.

Lo que distingue a la banca de otros negocios es que su materia prima es dinero, son depósitos de terceros, de clientes, que procesados con riesgo de forma controlada, permiten obtener un beneficio.

Una característica de los bancos es que incurren o manejan riesgos considerables. Su flujo de ingresos proviene básicamente de sus márgenes sobre los créditos, y si una sociedad de "venture capital" puede obtener grandes beneficios sobre sus inversiones con éxito, pudiendo permitirse el lujo de tener una proporción significativa de inversiones fallidas, un Banco, cuyos márgenes sobre la actividad crediticia son muy pequeños, tiene que procurar que cada una de sus inversiones tenga buen fin, tenga éxito, y ello implica una búsqueda de bajos riesgos.

Los Bancos, además, hacen frente a otras importantes áreas de riesgo. Una de ellas tiene relación con el sistema de pagos, que en muchos países está manejado por los Bancos. La exposición al riesgo, o el riesgo de falencia en tales sistemas puede ser colosal. Por ejemplo el clearing diario del banco de reserva Federal de N.Y. es de 4.000 billones de \$ (billones americanos) al día. Las comisiones que se gana en esta actividad son muy pequeñas en relación a cada transacción. El costo para los Bancos y para la sociedad si el sistema fallara podría ser catastrófico.

Como consecuencia, la cultura de aversión al riesgo, desarrollada dentro de la Banca comercial, tanto en lo referente a la actividad crediticia como a la transmisión de dinero o de pagos, es lógica. El lado superior está limitado, puesto que el beneficio es un pequeño margen o reducida comisión, mientras que el lado inferior es enorme, ya que virtualmente no existe límite a las pérdidas potenciales derivadas de un control incorrecto. Este hecho ha producido la cultura de aversión al riesgo dentro de los Bancos.

El problema que se plantea es cómo una institución basada correctamente en una cultura de aversión al riesgo, podrá desarrollarse cuando se enfrente con las presiones normales que afectan a la mayoría de las empresas. La presión básica es obtener mayores beneficios.

Cuando un Banco quiere mejorar sus resultados y/o mantener su cuota de mercado, la tentación es, de forma consciente o inconsciente, rebajar, reducir sus standards de riesgo en su negocio fundamental. Y el ratio riesgo/rentabilidad se ignora. La expansión crediticia siempre es peligrosa para los Bancos por el riesgo que ello comporta.

Otros riesgos pueden aparecer si la Banca entra en nuevos negocios. Algunos negocios pueden ser no rentables simplemente porque el mercado está saturado. En otros casos los Bancos pueden tomar excesivos riesgos, bien por falta de percepción del mismo o por falta de políticas de control. En otras áreas, como la distribución de seguros, los Bancos han sido capaces de conseguir unos beneficios extras con seguridad y sin riesgo.

Diversificarse en otros negocios que sean anti-cíclicos al negocio bancario puede proteger la estabilidad de los beneficios. Lo que probablemente vamos a ver bajo estas nuevas condiciones es una mayor volatilidad en los beneficios y una mayor variación entre el nivel de beneficios de los distintos bancos individuales, según su diversificación en diferentes mercados y según la adopción de distintas estrategias. Al final los bancos tendrán que reconciliar sus ambiciones comerciales con las realidades del mercado, pero nunca deben olvidar que tiene una única estructura de riesgo ; ignorar esta realidad es muy peligroso, y estas circunstancias aumentarán la necesidad de una excelente gestión del riesgo, lo cual no es fácil de conseguir.

Cuáles son las exigencias de esta nueva situación?. Unos negocios más descentralizados, más diversos y más complejos necesitarían :

- . un Management más competente, más flexible, mejor preparado
- . unos buenos sistemas de información
- . unos sistemas de audit y control fuertes e independientes
- . un liderazgo corporativo claro y consistente que cree un entorno en el que el riesgo y la rentabilidad estén adecuadamente equilibrados, y las decisiones no se vean presionadas por demasiada aversión al riesgo, o por demasiada presión al beneficio o a la cuota de mercado, más allá del punto razonable

La estructura corporativa será también algo importante, ya que debe equilibrar estas presiones en conflicto junto con la necesidad de manejar un grupo amplio, diverso y descentralizado.

## IV. LA REESTRUCTURACION DE UN SECTOR CON FUTURO

Y con este panorama, entro a desarrollar la tercera idea de mi conferencia de esta tarde, idea que he formulado diciendo que estamos asistiendo a la reestructuración de un sector con futuro ; un sector, como hemos visto, sometido a profundas transformaciones, pero con un porvenir ciertamente esperanzador, dado el auge que está experimentando la demanda de productos financieros.

En efecto, si leemos la prensa, tanto nacional como internacional, observamos cómo las entidades bancarias son, en estos momentos, de forma casi continuada, las principales protagonistas de la actualidad económica. Así, los grandes titulares nos hablan en Norteamérica de procesos de fusión entre Bancos centenarios. Igualmente son noticia el descubrimiento de graves escándalos financieros en el Japón y el descenso generalizado de los beneficios de sus Bancos. Situación que se repite de forma sistemática en gran parte de las entidades anglosajonas, escandinavas, etc. En otras naciones como Portugal, Austria e Italia, se está desmantelando el anterior "statu quo" bancario y se han puesto en marcha planes para privatizar los Bancos públicos. Y, en fin, nuestro propio país es fiel reflejo de cuanto está ocurriendo a nivel mundial, con procesos tales como la guerra del pasivo, las numerosas fusiones de Cajas y Bancos, y la entrada de nuevos competidores financieros, tanto nacionales como extranjeros.

Cuando tantas mutaciones están afectando simultáneamente a tantos sistemas financieros, no parece aventurado pensar que, detrás de todas ellas, existen fuerzas comunes impulsándolas.

Y de estas fuerzas, algunas tiene carácter cíclico o coyuntural, y están afectando actualmente a los resultados bancarios, otras son de tipo estructural, y están determinando un nuevo entorno competitivo, en el que la globalización, el aumento de la competencia y la desintermediación han determinado un exceso de capacidad en el sector que se impone depurar.

Definitivamente 1990 no fue un buen año para la Banca. Aunque los grandes Bancos de algunos países, como los españoles, han conseguido aumentar levemente

sus beneficios, la tónica general ha sido el descenso de los mismos, cuando no la incursión en pérdidas.

Parece que el principal causante de estos malos resultados hay que buscarlo en un descenso generalizado de la calidad del crédito. Descenso que, como puede apreciarse, ha tenido su inmediata correlación en un notable aumento de las provisiones para saneamientos. En efecto, aunque no podemos hablar de recesión a nivel mundial, sí parece evidente que algunas entidades no se hallaban preparadas para hacer frente a la presente desaceleración de la actividad, tras un período de bonanza económica que, no hay que olvidarlo, es el más largo que ha disfrutado Occidente en esta segunda mitad de siglo.

En este nuevo entorno, numerosos Bancos han constatado repentinamente que se habían involucrado en exceso en actividades inmobiliarias.

Con todo, el fenómeno que está ocurriendo con la mera automatización de actividades antes intensivas en mano de obra. Así, la posibilidad de actuar prácticamente en tiempo real, en distintos mercados simultáneamente, ha permitido que surja el fenómeno de la globalización ; y ámbitos geográficos que antes se hallaban cerrados sobre sí mismos, ahora quedan interconectados entre sí formando un mercado único.

Esta dilución de barreras geográficas, tiene una importancia capital por cuanto acelera la tendencia a la confluencia de los márgenes bancarios en torno a los más estrechos.

Por otro lado esta interconexión de mercados, merced a los desarrollos telemáticos están en la raíz del proceso de desintermediación, por el cual los prestatarios últimos de la economía, especialmente las empresas de más calidad, mediante los sistemas "rating", permite a éstas poner en conocimiento de los ahorradores finales una información que antes era casi exclusivamente de las entidades de crédito, soslayando así la intermediación de las entidades financieras.

Por último, el tercer factor erosivo de la posición bancaria, radica en la asimetría de los procesos desreguladores que, casi de forma generalizada, se están llevando a cabo en todo el mundo. Las diferentes autoridades económicas,

conscientes de que, en este nuevo entorno, tratar de mantener la configuración normativa que había venido protegiendo la actuación bancaria no tenía ya ningún sentido, han comenzado a dismantelar las barreras legales de entrada en el sector. Sin embargo, mientras esta franquicia iba desapareciendo a gran velocidad, no ocurría lo mismo con las normas intervencionistas que mantenían un importante volumen de depósitos a tipos de interés por debajo del mercado.

Resulta pues evidente, que todos estos procesos han ido erosionando, de una manera u otra, la capacidad competitiva de la banca al alumbrar un nuevo marco de actuación al que, por no hallarse aún definido en todos sus perfiles, no ha podido adaptarse plenamente.

Creo que tras el rápido repaso que he realizado de las principales transformaciones estructurales que están afectando al entorno bancario, si hay una cosa que ha quedado suficientemente clara, es que el mismo se halla abocado a una profunda reestructuración. En este sentido, los grandes desafíos a los que deberán hacer frente las entidades son : el cambio cultural que supone pasar desde una mentalidad estrictamente bancaria a otra financiera y la necesaria consolidación del sector vía fusiones y adquisiciones.

## V. EL NUEVO MANAGEMENT BANCARIO

Y con este panorama como referencia última entro a desarrollar la cuarta idea central de mi intervención, que es el reto y las exigencias que estas realidades plantean al Management bancario, a la gestión del personal directivo de la Banca.

El desarrollar del Management bancario es un tema complicado y fundamental en relación a cómo los Bancos tendrán que adaptarse a un futuro diferente.

En el paso y la transformación de la Banca de ser parcialmente una "institución" a ser esencialmente un negocio y un negocio en profunda reestructuración, este punto es esencial.

Hasta ahora, los riesgos mayores existentes en Banca eran los del área de créditos, los riesgos crediticios. La estructura básica del negocio era estable, por lo que no era preciso el entrepreneurship.

La Banca era un negocio en el que los errores podían costar más dinero de lo que las innovaciones eran capaces de aportar.

En un entorno de cambio tecnológico limitado, el énfasis estaba puesto en una administración sólida y ordenada.

Todo ello encajaba con un reclutamiento básicamente de nivel no universitario que proveía a los niveles junior y medio de la operación, de la administración y de la dirección, con suficientes talentos como para que pudiera salir de ellos el top Management.

Este esquema era comercialmente muy eficiente para su época. Tenía sus defectos, pero también muchas virtudes.

La lealtad era extremadamente elevada y el personal permanecía en el Banco durante 20, 30 o 40 años, lo conocía extremadamente bien y hacía que sus mecanismos básicos funcionaran de forma eficiente.

En estos momentos las condiciones han cambiado sustancialmente. Los Bancos necesitan un amplísimo número de especialistas, los cuales tiene un sentido diferente de la lealtad, más hacia su profesión que hacia su empleador. Estos especialistas incluyen desde ingenieros y expertos en computadoras hasta matemáticos y físicos avanzados y un sin fin de otras profesiones especializadas.

Los bancos ahora tiene tomar decisiones del tipo de las que podríamos denominar puramente comerciales. Y necesitamos personas con preparación típica de empresa comercial y de servicios más que estrictamente bancaria.

A medida que se ocupan puestos más altos en la organización, las capacidades para concesión de riesgos se van haciendo más importantes. Pero nuestros ejecutivos tiene también que ser capaces de manejar el negocio en términos de ratios de coste, programas de inversiones, balance de precio, calidad y servicio,

etc. Estas capacidades son mucho más del tipo de capacidades empresariales que bancarias.

Al más alto nivel, dirigir un Banco implica también capacidades estratégicas de igual forma que dirigir una gran corporación multinacional. Temas como relaciones con los inversores, obtención del capital, manejo del mercado de valores, gestión de los recursos, generación de ingresos y control de costes, son temas que constituyen el día a día en las mesas de los altos ejecutivos bancarios.

Los sistemas de compensación basados en beneficios diferidos o futuros están sometidos a revisión, pues nuestros ejecutivos, moviéndose en un entorno cada vez más complejo y arriesgado, desean ver su compensación directamente relacionada con su esfuerzo y con sus resultados con carácter inmediato o muy próximo.

En consecuencia la cultura bancaria está siendo sometida a fuertes presiones de cambio, como resultado de las presiones del mercado.

Esta cultura tenderá a ser más de negocio, menos jerárquica, más exigente, menos institucional, más performance, más incierta y más meritocrática, con iguales oportunidades a todos los niveles.

Crear dicha cultura es uno de los grandes retos planteados en estos días al *Management* bancario.

## VI. TIEMPOS INTERESANTES

Nos enfrentamos a un enorme desafío empresarial en nuestro sector y en nuestro país.

Un desafío que se une al desafío económico que el vencimiento del famoso 1992-1993 ya plantea y que se enmarca en otro gran desafío político, ahora de grandes dimensiones, por la incorporación de todo el bloque del Este europeo, más un enorme pedazo de Asia, a la economía de mercado.

Nos deberíamos preguntar: puede uno mantenerse estático cuando todo lo demás se mueve?

En la C.E.E. los planteamientos cambian por minutos. El planteamiento abierto y flexible gana puntos en la Comunidad, pero ahora todos los plazos se alargan y se complican.

Y terminará mi intervención con un proverbio chino que en realidad es una maldición: "Que vivas tiempos interesantes".

