

Matías Rodríguez Inciarte

LOS RETOS DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN LA ACTUALIDAD: LA BANCA ESPAÑOLA ANTE LA GLOBALIZACIÓN

La internacionalización de la actividad bancaria ha sido un proceso progresivo que arranca en las primeras etapas de apertura de los mercados financieros, tras la crisis del petróleo de 1973 y 1979, y que se ha visto fuertemente potenciado por la irrupción y generalización de las tecnologías de la información, y la creciente interconexión de los mercados. A ello han contribuido igualmente factores como la positiva transformación del marco político y económico de buena parte de los llamados países emergentes y los avances en la liberalización de los intercambios comerciales. El sector bancario no sólo ha participado en este proceso globalizador, sino que generalmente ha sido uno de los protagonistas del mismo, viéndose obligado a adaptarse a las nuevas condiciones legislativas, tecnológicas y de competencia de los mercados internacionales.

Palabras clave: mercados financieros internacionales, sector bancario, internacionalización de la economía, España.

Clasificación JEL: G15, G21.

1. Introducción. La globalización en el sector financiero: un largo proceso dinámico

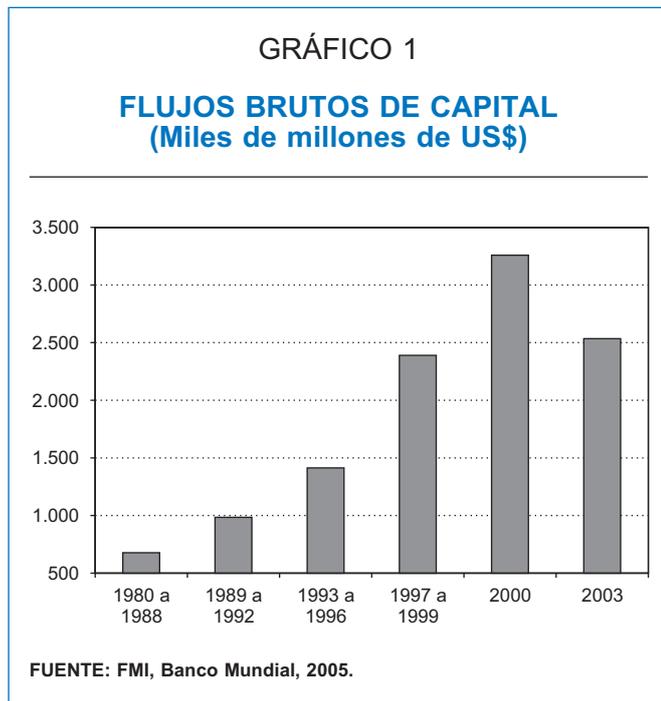
La globalización en la banca ha sido un proceso de pasos sucesivos que arranca en las primeras etapas de apertura de los mercados financieros, tras las crisis del petróleo de 1973 y 1979.

El impacto del «reciclaje de los petrodólares», canalizando una parte significativa de los mismos hacia la deuda emergente extendió la internacionalización, desde los mercados de materias primas, a los activos financieros básicos (divisas, deuda pública y bolsas).

Este proceso, ampliado por la irrupción de las primeras tecnologías de la información y por la interconexión de los mercados, dio lugar a un fuerte incremento de las transacciones y a una continuidad de las operaciones a través de los distintos usos horarios.

El rápido desarrollo de la tecnología informática, sobre todo a partir de comienzos de los años noventa, aumentó la complejidad de las operaciones y las dificultades para su control efectivo.

Todo lo anterior actuó como catalizador de los procesos de innovación financiera y como base para el desarrollo de nuevos procesos de desintermediación.



La internacionalización de los mercados financieros y los pasos paralelos hacia la libertad de los movimientos de capital encontraron soporte, a su vez, en los avances hacia la integración regional en Asia, Iberoamérica y, sobre todo, en Europa (progreso hacia el euro y en la creación de un Mercado Único interior).

Con ello, y ya a comienzos de los años noventa, se hace evidente que los mercados se habían convertido en «jueces» de las políticas económicas, de la actuación de los gobiernos y de las instituciones.

La transformación positiva del marco político y económico, en buena parte de los llamados países emergentes, con la implantación de un nuevo consenso de Política Económica basado en el mercado, permitió la incorporación de algunos de estos países al mundo industrializado (caso de los llamados NICs), y el fortalecimiento de otros, como Chile, Malasia, México, Brasil, China o India, de notable población y potencial económico. Como consecuencia, se produjo una doble dinámica, en la que al aumento de la interrelación por áreas geográficas se le añadió, de forma cada vez más clara, un proceso de globalización.

Los avances hacia la libertad de los intercambios de bienes y servicios (desde la Ronda Uruguay hasta finalmente el lanzamiento y extensión de la OMC) favorecieron el proceso de integración económica y financiera, y la difusión espectacular de las llamadas nuevas tecnologías a finales de los noventa, hicieron ya inevitable una toma de conciencia generalizada sobre el proceso de globalización.

El sector bancario no sólo ha acompañado al resto de los sectores en estos pasos sucesivos hacia la globalización, sino que en muchas ocasiones ha sido un «adelantado», al ver envueltas en la internacionalización una parte muy significativa de sus propias actividades.

La situación no ha evolucionado de forma paralela en todos los países desarrollados, ni incluso dentro del propio sector. La actividad bancaria, como sector regulado, ha estado con frecuencia protegida de la competencia global, y no siempre se han resistido las tentaciones de defender las rentas de situación frente al escenario que se abría paso.

En el caso español, sin embargo, y tras algunas dudas iniciales se produjo ya, desde finales de la década de los ochenta, una eficaz combinación de visión y de capacidad de decisión, por parte de autoridades supervisoras y entidades líderes, resolviendo el dilema a favor de una apuesta por el futuro. Esta apuesta, como el tiempo ha venido a demostrar, ha sido muy beneficiosa para la economía y el desarrollo de nuestro país.

2. La toma de posición de la banca española.

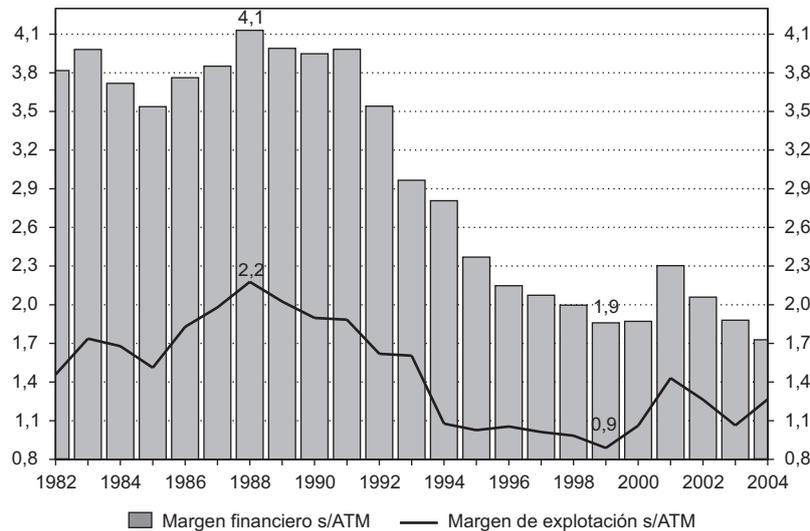
Una clave para la adaptación al nuevo escenario: la competencia

A lo largo de la segunda mitad de los ochenta y primeros de los noventa, la liberalización económica, la apertura al exterior, una supervisión eficaz y la progresiva estabilidad macroeconómica, actuaron como catalizadores de un profundo cambio estructural centrado en la competencia.

Esta fuerte competencia, unida al brusco descenso de los tipos de interés, —consecuencia de la convergencia nominal con la UE y la implantación del euro—, se tradujo

GRÁFICO 2

BANCOS RESIDENTES*: MÁRGENES FINANCIERO Y DE EXPLOTACIÓN



NOTA: * Con negocios en España.

FUENTE: Banco de España.

en una reducción generalizada de los márgenes del sector bancario español. Entre 1991 y 1999, tanto el margen financiero como el de explotación se redujeron a la mitad.

Las entidades financieras hicieron frente a esta situación, con un claro cambio de actitud, desarrollando una estrategia de adaptación basada en:

1. *Fuerte competencia en los productos.* Las llamadas «guerras» de cuentas corrientes e hipotecas y la reactivación y popularización de los Fondos de Inversión, agudizaron la competencia a partir de finales de los ochenta, certificando la desaparición de lo que hasta entonces había dado en llamarse *statu quo* bancario.

2. *Optimización de recursos y aumento continuado de la productividad y la eficiencia.* Se implantaron políticas de racionalización de costes, se desarrollaron nuevos canales de distribución complementando a los tradicionales y se realizó un considerable esfuerzo de innovación, formación y desarrollo tecnológico.

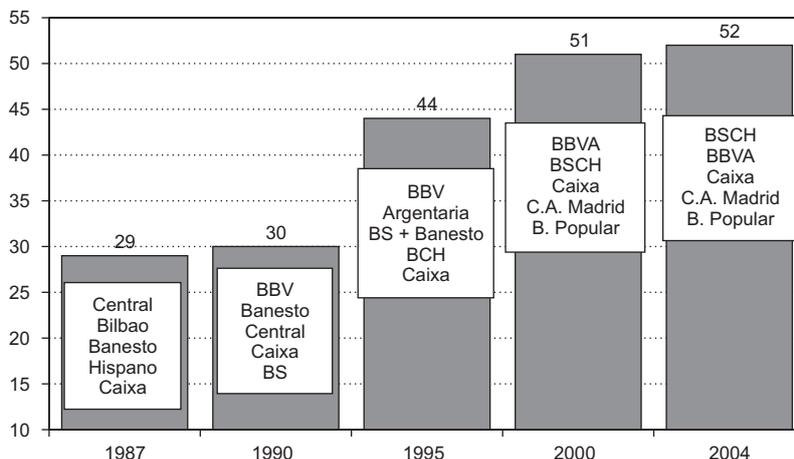
3. *Énfasis en el asesoramiento financiero a los clientes,* lo que supuso pasar de un modelo clásico de banca transaccional a uno de banca de relación.

4. *Puesta en marcha de un proceso de concentración sectorial,* lo que permitió alcanzar un tamaño más eficaz y, en el caso de las principales entidades, más adecuado para su internacionalización, facilitando la cotización en las principales bolsas de valores mundiales y, en general, la expansión internacional de sus actividades.

5. *Lanzamiento de un proceso de expansión internacional.* La reducción de los márgenes del negocio bancario y la maduración del mercado doméstico, hicieron indispensable la necesidad de buscar capacidad de crecimiento fuera de España, diversificando los riesgos y aprovechando las oportunidades de especialización, al tiempo que la apuesta por los procesos de integración en marcha (mercado europeo) aconsejó la conveniencia de participar en los mismos desde el primer momento.

GRÁFICO 3

ESPAÑA: CUOTA DE MERCADO* DE LOS 5 MAYORES GRUPOS**
(En % sobre el total)



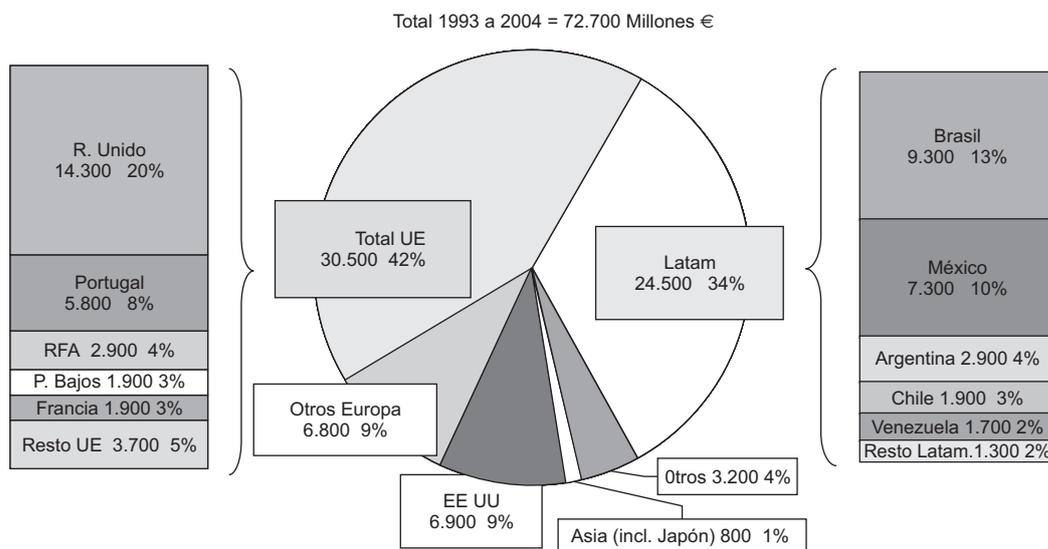
NOTAS: * Entidades de depósito: Inversión crediticia + Acreedores (débitos a clientes).

** Casas matrices.

FUENTE: Elaboración propia.

GRÁFICO 4

FLUJO DE INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR:
BANCA Y OTROS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS
(Inversión bruta* en millones de € y % sobre el total)

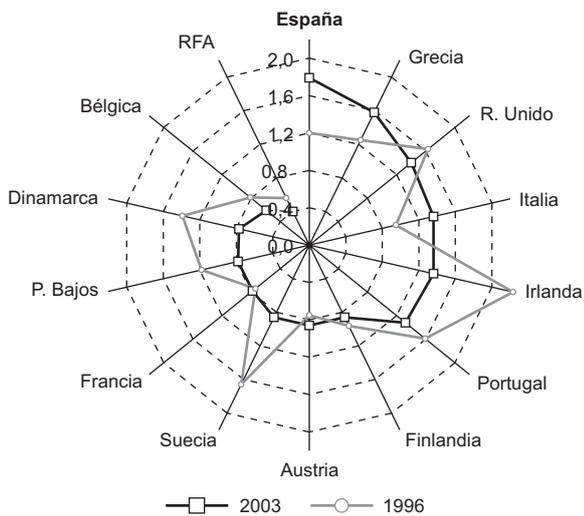


NOTA: * Inversión bruta descontadas las adquisiciones a otros residentes y las reestructuraciones de grupos empresariales.

FUENTE: Dirección General de Comercio Exterior e Inversiones.

GRÁFICO 5

UE*: MARGEN DE EXPLOTACIÓN S/ACTIVOS TOTALES MEDIOS (En %)



NOTA: * Principales grupos bancarios (n.º mínimo por país = 4).
FUENTE: AEB: Informe de Gestión y Memoria 1997 y 2004.

Así, a finales de los años ochenta, los grandes bancos españoles comienzan su expansión en Iberoamérica y toman posiciones en Europa, abriendo un proceso que habría de intensificarse y hacerse crecientemente operativo a lo largo de la segunda mitad de los noventa, hasta convertirse, en la actualidad, en verdaderos referentes de dichos mercados.

La expansión internacional obligó a reforzar la solvencia y permitió diversificar riesgos, aumentar la rentabilidad y el tamaño, e iniciar la competencia en el mercado global (a finales de 2004, y pese a encontrarse el Euro en un momento de máxima fortaleza, los activos financieros en el exterior del conjunto de las entidades de depósito españolas alcanzaban los 600.000 millones de euros; alrededor del 31 por 100 de los activos financieros totales).

Como consecuencia de este largo proceso, la competitividad del sector se sitúa en los primeros puestos en

Europa y en posiciones muy destacadas en cualquier comparación internacional. Los mercados han visto con buenos ojos esta evolución al situar a los grandes bancos españoles en puestos destacados del *ranking* mundial por capitalización bursátil.

3. Desafíos de futuro y estrategias

Una vez estabilizadas, en comparación con épocas anteriores, las políticas macroeconómicas, el nuevo escenario va a estar dominado por enfoques más sectoriales o puramente empresariales, obligando así a entrar de lleno en la que se ha denominado «era industrial de la Banca».

Los nuevos desarrollos de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información y, en general, el avance de la innovación, están potenciando la creación de canales de distribución alternativos. La nueva demanda de servicios, más personalizados, y la creciente desintermediación y vulgarización de productos derivados más complejos, así como de los *hedge-funds*, favorecidos ambos por el entorno de bajos tipos de interés, harán que el asesoramiento a los clientes sea una parte esencial del proceso de creación de valor.

Todo ello sucede en un entorno cambiante, caracterizado por una mayor competencia y por una gran complejidad en el control y la evaluación de los riesgos. Las modificaciones y avances institucionales en la globalización de los mercados y en el proceso hacia un verdadero Mercado Único europeo, están obligando, además, a las Entidades a desarrollar estrategias que les permitan mantener y acrecentar sus niveles de competitividad.

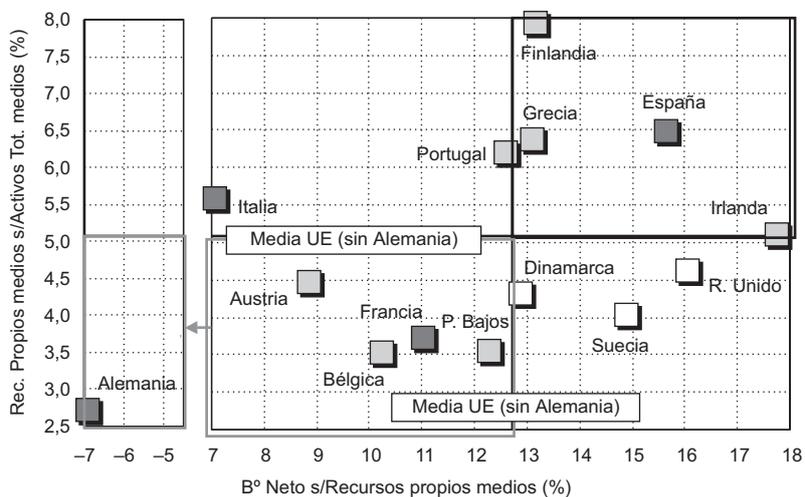
La actuación de las entidades se ha orientado en muy diversos frentes, que describimos a continuación.

Aumento de la competencia

La *mayor competencia* ha obligado a poner el centro de atención en la rentabilidad y en la eficiencia, lo que implica una continuidad en el esfuerzo desplegado en el crecimiento de los ingresos y en la reducción de costes.

GRÁFICO 6

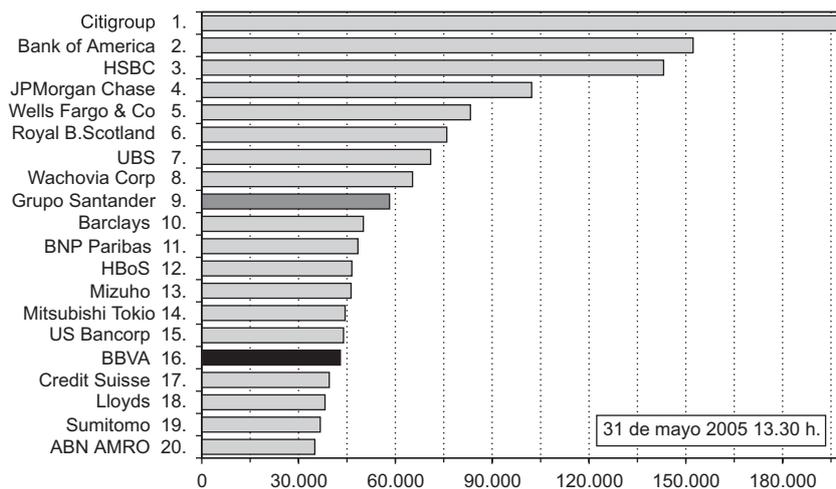
UE: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES GRUPOS BANCARIOS, 2003



FUENTE: AEB: Informe de Gestión y Memoria 2004.

GRÁFICO 7

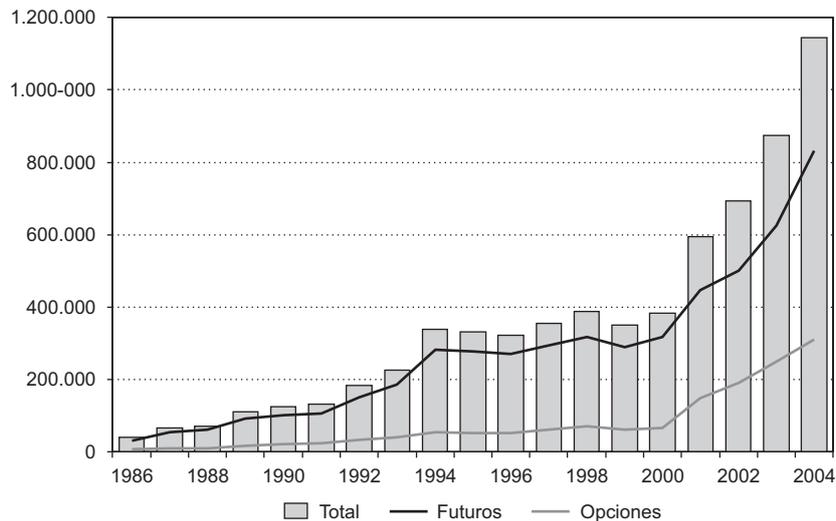
BANCOS: CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL (Millones de €)



FUENTE: Bloomberg.

GRÁFICO 8

INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS (Volumen negociado* en miles de millones de US\$)



NOTA: * Sobre tipos de interés, divisas e índices bursátiles en mercados organizados (principal nacional).

FUENTE: BIS.

En un mercado global, el diferencial de crecimiento en los ingresos será clave, al tiempo que el control de costes resultará crítico, sobre todo en un mundo que podría adentrarse en una etapa de menor crecimiento nominal.

Ante este escenario, la estrategia de las entidades deberá centrarse en:

a) Dar prioridad a la *orientación al cliente*, situándolo en el centro de la estrategia (*client-driven strategy*). Ello supone un fuerte desafío en el ámbito comercial, acelerando la migración desde una banca centrada en la distribución de productos a una banca volcada en el servicio al cliente.

El reconocimiento del valor a largo plazo de las relaciones con los clientes, la calidad en el servicio, la cultura de ventas y la mentalidad de franquicia comercial, deberán complementarse con la adaptación a nuevas microsegmentaciones del mercado, con una oferta más

personalizada y con un mayor nivel de asesoramiento. La creación de productos complejos, generadores de valor y adecuados a las necesidades de los clientes y a la situación de los mercados, la prestación de servicios personalizados y la agilidad en la respuesta, ocuparán un lugar destacado en este proceso.

La innovación no sólo en productos, sino también en procesos (más difíciles de replicar), la capacidad comercial y la flexibilidad en equipos y organización, serán aspectos esenciales a la hora de superar con éxito estos desafíos.

b) La búsqueda de la *excelencia operacional*, lo que conlleva la aceptación, por parte de las organizaciones, de una *mentalidad de reestructuración permanente*, en la que la *tecnología* será el factor básico en la consecución de mejoras radicales de la productividad y eficiencia, tanto en el plano operativo como en el comercial.

En conjunto, la tecnología no sólo debe hacer posible un impulso a la capacidad comercial, facilitando cambios organizativos y la creación de nuevos modelos comerciales, sino que debe facilitar nuevas oportunidades de reducir costes, redefinir el concepto de economías de escala de la banca y aportar un efecto multiplicador del valor de las franquicias.

c) El sostenimiento de una rigurosa *gestión de los costes*, con un rediseño de procesos en el que la tecnología se configura como una herramienta indispensable para aprovechar todas las oportunidades que ofrezcan los avances de la técnica y la propia globalización.

Figuras como el «outsourcing» y el arbitraje global de salarios, están jugando ya un importante papel en la mejora de la productividad de la industria, al ofrecer posibilidades interesantes de ahorro de costes (concentración de funciones de *back-office* en determinados países), y de mejora de determinados servicios (caso de los «Servicio 24 horas»).

d) *Una visión y una presencia globales, con una identidad corporativa común*. El nuevo escenario hace indispensable una visión global de los flujos económicos y financieros que informe la estrategia de la Entidad, orientándola en un marco competitivo caracterizado por el cambio permanente.

Por otro lado, el tamaño proporciona economías de escala. No en vano, la tecnología y sistemas, control de riesgos y otros costes fijos representan alrededor del 25 por 100 de los costes de la banca. Estos costes pueden ser optimizados a través de su exportación a otros mercados al por menor.

En definitiva, la presencia global, confiere indudables ventajas frente a los competidores locales, al ser una herramienta que facilita, tanto el ahorro de costes como el fortalecimiento de la posición competitiva.

Esta actuación global favorece la puesta en práctica de la que podría denominarse primera fase de las sinergias transnacionales: diseño tecnológico, transferencia de *know-how*, marcas globales, servicios *cross-border*. Además, estimula los desarrollos conjuntos de produc-

tos y negocios, las sinergias de *back-office* y la construcción de centros de productos más complejos, como pueden ser, por ejemplo, las unidades globales de tarjetas, de banca mayorista, de actividad de seguros o de gestión de activos, por citar algunos ejemplos.

En un mundo desarrollado, con moderado crecimiento del PIB nominal y mercados maduros, se impone la búsqueda de oportunidades de negocio y de economías de escala, así como de un mayor equilibrio entre áreas de crecimiento estable y áreas de alto crecimiento.

Por éstas, entre otras razones, una presencia selectiva en los llamados mercados emergentes resultará estratégicamente indispensable.

El mayor diferencial de crecimiento del PIB nominal, la tendencia al desplazamiento del trabajo hacia países de bajo coste, la progresiva convergencia en productividad, un mayor crecimiento demográfico, el alto potencial de mejora de la penetración bancaria (bancarización) y el hecho de que la tecnología permite la integración de los mercados emergentes en la cadena global de valor, hace que una presencia equilibrada (con disciplina de capital y costes, negocio recurrente y construcción de la mejor franquicia local), en los llamados mercados emergentes, constituya una clara ventaja competitiva.

Pero la presencia a escala global implica, por otra parte, la necesidad de potenciar una identidad corporativa global y realizar la gestión global de la marca como un activo estratégico.

Una gestión multilocal necesita de una identidad corporativa que refuerce el valor del grupo y cree vínculos internos de pertenencia y externos de notoriedad, confianza y credibilidad.

Esto se hace aún más necesario en un momento en que el perfil de las Entidades financieras es cada vez menos nítido, como sucede, por ejemplo, con la creciente dilución de las fronteras entre banca y seguros.

La nueva gestión de riesgos

Un segundo aspecto de interés primordial es *la gestión de los riesgos*. En los últimos años una serie de

acontecimientos que van desde la crisis asiática a la crisis de Iraq, pasando por el *default* ruso, la crisis del LTCM, los atentados del 11-S (con lo que supuso en términos de incremento de la sensibilidad global al riesgo geopolítico) y la llamada crisis de confianza de «credibilidad contable» del 2002, han puesto de manifiesto la mayor complejidad en el control y la evaluación de los riesgos y el fuerte incremento del riesgo de transmisión internacional de las crisis que se derivan de la globalización. La atención al fenómeno del denominado *flight to quality* y el aumento de la volatilidad se han constituido en aspectos relevantes del mercado global.

La fuerte interconexión de los mercados acentúa la capacidad de que acontecimientos en un determinado ámbito geográfico o en un tipo de riesgo específico incidan de forma inmediata en mercados y riesgos aparentemente ajenos. La existencia demostrada de correlaciones entre diferentes tipos de riesgo (crédito, operativo, mercado, liquidez, reputacional, entre otros) implica la renuncia a una gestión individualizada de los mismos y adoptando un enfoque integral del riesgo.

Esto ha obligado a desarrollar, tanto a las entidades bancarias como a las autoridades supervisoras, una cultura y una normativa preventiva, para hacer frente a los riesgos implícitos en el nuevo escenario.

El nuevo ámbito ha propiciado grandes modificaciones en el entorno regulatorio al que están sujetas las entidades de crédito: nuevas normas contables internacionales, Acuerdo de Basilea II, Sarbanes Oxley, exigiendo una mayor atención al «corporate governance», una mayor transparencia, disponibilidad de la información y compromiso social, el reforzamiento de la solvencia, la exigencia de mejora de las técnicas de gestión y una mayor atención a los riesgos bancarios operacionales, legales, y reputacionales (lo que supone un nuevo desafío, sobre todo para los bancos globales).

Cambios normativos, tan profundos y simultáneos, apuntan, según una corriente de opinión cada vez más extendida en la industria, un fenómeno de posible «soberregulación».

Una sólida cultura de riesgos y las herramientas puestas a su servicio, se han convertido, pues, en un claro factor de ventaja competitiva, hasta el punto de que, hoy, la función de riesgos en las principales entidades bancarias se concibe como una función ejecutiva (no consultiva) e independiente.

En cuanto al fondo, el modelo evoluciona con el desarrollo de nuevas técnicas (*value at risk*, titulizaciones, ratings internos, *back testing*, *stress testing*), en un entorno condicionado por el incremento de la liquidez y la volatilidad o los nuevos cambios regulatorios y legales, extendiéndose el objetivo general de obtener rentabilidades consecuentes con el riesgo que se corre (RORAC).

La carrera por el nuevo paradigma ha comenzado ya hace tiempo. Es un desafío que se caracteriza por la medición integrada de todos los riesgos, incluidos todos aquellos que, hasta ahora, acaso no habían sido tenidos suficientemente en cuenta.

Riesgos tales como operativo, reputacional, negocio y cuantas amenazas y oportunidades se advierten en los análisis recurrentes de escenarios y la gestión activa de las carteras, son tenidas también en cuenta para optimizar la relación rentabilidad/riesgo y la gestión basada en el consumo de capital.

La transición al nuevo modelo ofrece importantes beneficios, fácilmente perceptibles en incremento de márgenes, reducción de costes en procesos de riesgos, en focalización intensiva en transacciones/productos de mayor rendimiento y, consecuentemente, en reducciones en el consumo de capital.

La transformación requiere, a su vez, la utilización de herramientas robustas de carácter analítico, rediseño de procesos, desarrollos contables y de gestión de portafolios y la separación entre la generación y la gestión de los activos crediticios.

El propio marco revisado de Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital (más conocido como BIS II), establece entre sus objetivos primordiales, fomentar la adopción de prácticas de gestión de riesgos rigurosas y avanzadas, mediante las cuales puedan determinarse los

requerimientos de capital mínimo, en función del perfil de riesgo y los controles internos de las entidades.

Estas normas deberán contribuir a fortalecer en mayor medida la solidez y estabilidad del sistema bancario internacional, manteniendo la suficiente consistencia para que la estimación de capital no constituya una fuente de desequilibrio competitivo.

4. Conclusiones

Las entidades financieras deben acostumbrarse a operar en un entorno cambiante y de creciente complejidad, con avances tecnológicos e importantes cambios regulatorios y legales, unidos al desarrollo y sofisticación de los mercados financieros. Tras las adaptaciones realizadas a lo largo de las últimas décadas, la banca española encara, en un excelente punto de partida, los sucesivos retos que, sin duda, irá planteando la globalización.

Una masa crítica suficiente en los mercados domésticos y también en algunos mercados internacionales

(Europa e Iberoamérica), una potente organización comercial y de distribución, una notable eficiencia y un contrastado control de riesgos, unidos a la fortaleza de capital y a una excelente imagen de marca, son características diferenciales muy positivas de la banca española.

La maduración rápida de los mercados y los bajos tipos de interés, obligan a desarrollar modelos eficientes con crecimientos recurrentes de los ingresos y una diversificación de activos apoyada en la creciente globalización de los negocios.

En este escenario, una clara visión estratégica, políticas definidas y sencillas, y sistemas flexibles y exportables, resultarán decisivos. La gestión micro, y dentro de ella la tecnología, constituirán las verdaderas ventajas competitivas.

No caben complacencias, pero la trayectoria mostrada por la banca española durante este ya largo proceso globalizador, permite contemplar el futuro con optimismo. Los mercados así parecen confirmarlo.