



SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA BANCA ESPAÑOLA EN EL MARCO INTERNACIONAL

Eduardo Avendaño Ayestarán y Juan Pedro Moreno

La modernización del modelo bancario español, apoyada en la competitividad y en la tecnología, ha posicionado a nuestras entidades entre las más rentables y eficientes del continente

1. Introducción

Un vez más, la banca española ha presentado unos resultados espectaculares. Los resultados del 2004 permiten confirmar algo ya sabido en el mercado desde hace tiempo, que el modelo de banca española ha pasado a ser una referencia mundial al poder presentar ratios de rentabilidad, crecimiento, morosidad, solvencia, eficiencia y valor en bolsa de primer nivel en un entorno de alta competitividad y tipos bajos.

España se ha convertido en una potencia mundial de la industria bancaria. Los profesionales españoles son demandados por los principales foros internacionales del sector para explicar las claves del éxito del modelo español y sus planes de futuro; y los casos de las principales entidades son analizadas como paradigmas de éxito en las principales universidades de negocios del mundo.

El modelo español es el resultado de una apuesta por la competencia, y por lo tanto por la búsqueda continua de la mejora en la eficiencia. A pesar de que en los últimos años el sector bancario se ha visto impulsado por los buenos indicadores *macro* de la economía española y reducidos tipos de interés, y de que la presión estructural en los márgenes se ha visto compensada por el crecimiento en volumen y una controlada morosidad, la entidades españolas no han disminuido sino incrementado su apuesta por la mejora de la eficiencia.

Si bien el mercado único bancario en la UE es una realidad desde 1993, parece que el mensaje no ha calado en todos los políticos, reguladores (ej. caso Champalimaud, BNL o Antonveneta) y empresarios. El fragmentado mercado europeo ha propiciado importantes diferencias entre países. Los mercados español e inglés apostaron desde un principio por la competencia, mientras otras economías, como Francia, Alemania o Italia, han mantenido protegido su mercado, lo cual ha degenerado en una pérdida de competitividad de su industria bancaria en aquellos países.

La decidida apuesta de la UE por la apertura, con la presentación de un informe con las 40 barreras legales, fiscales, económicas y políticas, puede propiciar la caída de los últimos obstáculos, facilitando la entrada de nuevos *jugadores* y la consolidación transnacional. Esta apertura generará interesantes oportunidades para las entidades más eficientes que pondrán su punto de mira en aquellas menos eficientes.

El gran éxito del modelo español no ha sido alcanzar la excelencia en el mercado nacional, sino ser capaces de exportar el modelo con éxito a otros mercados. Este éxito ha permitido que en pocos años dos entidades españolas hayan pasado a formar parte de los principales grupos bancarios mundiales, presentando unas ratios bursátiles que dificultan su adquisición por la elevada prima que supondría. En cambio, la holgada ratio de capital generada por las entidades españolas las posiciona para la adquisición de nuevas entidades en un futuro no muy lejano.

2. Posicionamiento del mercado bancario español

El sistema bancario español ha sufrido un profundo proceso de reestructuración en las últimas décadas que hace recomendable una revisión de su evolución histórica para una mejor comprensión de las peculiaridades de su situación actual.

2.1 Antecedentes

En los años 70 y 80 se inició el proceso de liberalización del sector bancario, que a diferencia de los procesos de liberalización en otras industrias (ej. electricidad o el petróleo), provocó una ruptura del *statu quo* inicial y desencadenó una feroz competencia entre las partes implicadas. El objetivo no era otro que maximizar la creación de valor para los accionistas y clientes.

La competencia empujó a comercializar productos cada vez más competitivos que implicaban compartir un mayor margen con los clientes, lo cual incentivó la búsqueda de la mejora de la eficiencia, es decir, un modelo análogo al de la industria, producir a un menor coste para poder vender más barato. Este efecto redundó en una mejora del sistema y de la calidad de los servicios a clientes. La obsesión por la mejora de la eficiencia llega hasta nuestros días.

La búsqueda de la mejora de la eficiencia provocó que el proceso de fusiones nacionales, para la búsqueda, por un lado, de posiciones defensivas con respecto a las grandes corporaciones extranjeras, y, por otro, de un tamaño que proporcionara economías de escala, se adelantara años con respecto a las ocurridas, o pendientes de ocurrir, caso del fragmentado



mercado alemán, en otros mercados. La experiencia adquirida de las reestructuraciones sufridas en las propias carnes sirvió como elemento de aprendizaje para la materialización de oportunidades en la *arena* internacional, especialmente en el proceso de compra de entidades en Latinoamérica desde hace 10 años.

El escenario latinoamericano permitió constatar la viabilidad de exportar el modelo español en un entorno tremendamente complejo e inestable, donde entidades de otras nacionalidades habían fracasado. Esta habilidad de exportación del modelo ha permitido a las dos principales entidades españolas, BBVA y BSCH, desarrollar una importante franquicia en el continente latinoamericano, que finalmente ha propiciado una mejora de los sistemas bancarios de los países, con el consecuente impacto para los consumidores finales y, por extensión, al conjunto de la economía.

La presión de la banca extranjera también incidió en la mejora de la posición competitiva de la banca española. Sin embargo, las entidades que decidieron introducirse en el mercado español durante el proceso de liberalización optaron, con excepciones, por estrategias poco exitosas, ya que eligieron: partir de cero imponiendo su modelo autóctono, chocando con la cultura financiera española de oficina bancaria de proximidad, que provocó el fracaso del modelo de grandes oficinas; o compraron entidades pequeñas que requirieron de un gran esfuerzo de re-estructuración y saneamiento que consumió una gran proporción de tiempo y recursos; o pusieron sus negocios en manos de ejecutivos extranjeros sin conocimiento de las peculiaridades del mercado local.

Tabla 1. Evolución de la banca extranjera en España

	Entrada	Cómo	Cuándo salió	Cuánto perdió	Medios
Abbey National	1991	Banco de nueva creación	1998 vende el negocio a la Caja del Mediterráneo	Invirtió 240 mill. de euros. No ganó dinero nunca. En 1997, último ejercicio, perdió 1,7 mill. de euros	Oficinas: 24 Empleados: 226
NatWest	1985	Alinaza con la Banca March y adquisición del Banco de Asturias	Septiembre 1996 vende al Sabadell sus dos filiales en España por 150 mill. de euros	Los bancos fueron vendidos por su valor en libros	Oficinas: 203 Empleados: 1.310
Evolvebank	2000	Banco por Internet de Lloyds TSB	2002 (febrero)	No hay cifras públicas	Empleados: 90
Lloyds Bank	1916 es sucursal en España			Da pérdidas, ya que tiene ingresos por impuestos	Oficinas: 25 Empleados: 284
Halifax Hispania	1993	Banco de nueva creación		Ha tardado 10 años en obtener beneficios, con 1,22 mill de euros en 2003. 15 mill de pérdidas acumuladas	Oficinas: 10 Empleados: 94 50% clientes británicos
Barclays Bank	1974 oficina de representación	En 1981 compra el Banco de Valladolid y en 2003 el B. Zaragozano		Primer banco extranjero en España, seguido por Deutsche Bank y está en beneficios	Oficinas: 509 Empleados: 2.822
Credit Lyonnais	1990	En 1990 compra Bco Comercial y Bca Jover al Santander	1998 vende Bca Jover a Caja Madrid y CL España a Caja Duero	Aprox. unos €720 mill	Oficinas: 166 Empleados: 1.300

Fuente: ABC, 17/10/04. Análisis Accenture.

2.2. Situación actual del mercado

En los últimos años, las entidades financieras españolas han mostrado una mayor capacidad para hacer crecer su negocio y generar valor económico frente sus principales competidores europeos, siendo la eficiencia una de las principales *palancas* de valor para la consecución de este éxito. La búsqueda de la eficiencia es la respuesta a un entorno altamente competitivo que se ha materializado, en un entorno de tipos bajos, en un estrechamiento progresivo de los tipos de referencia del mercado, erosionando los márgenes del negocio debido a las agresivas políticas comerciales de las entidades.

Actualmente, el sistema financiero español se encuentra entre los más eficientes del mundo, con una evolución notable en los últimos años.

De los dos componentes de la ecuación de eficiencia, los ingresos y los costes, la contención de éste último ha tenido especial relevancia en la evolución favorable de la eficiencia bancaria española.

La presión competitiva del mercado español queda reflejada al constatar que pese a contar con dos entidades en el *top 15* mundial por capitalización bursátil (B. Santander #9 y BBVA # 14), presenta una baja concentración del negocio bancario comparada con los principales países del mundo. De este modo, España cuenta con una concentración de cuota del 35% por parte de las 4 principales entidades, por encima de países como EEUU o Alemania que se sitúan por debajo del 25%, pero alejada de Italia o Francia por encima del 50% y del Reino Unido, Países Bajos y países escandinavos que se sitúan en un rango por encima del 75%.

El entorno altamente competitivo ha propiciado, en un estrechamiento estructural de los márgenes, que en los últimos tiempos se haya visto compensado en parte por un crecimiento anual de dos dígitos en recursos y préstamos con una morosidad mínima.

Comparados los márgenes con los mercados del entorno, podemos concluir que la banca española cobra menos y paga más. Datos del Banco Central Europeo y del Banco de España correspondientes al cierre del 2004 reflejan de forma clara esa diferencia. El tipo de interés para el *crédito vivienda* es del 3,21% TAE en España, mientras que la media de la UEM es del 4,07% TAE. Es decir, las hipotecas son 86 puntos básicos más baratas para un español.

Paralelamente, la financiación a sociedades no financieras también presenta un diferencial con referencia a Europa. Sin embargo, esta ventaja no se repite en el sector de créditos al consumo, relativamente inmaduro en nuestro país, pero que también está experimentando presiones como consecuencia de la entrada de nuevos jugadores globales especializados en este tipo de productos, propiciando un abaratamiento progresivo de los tipos de interés en los últimos años.

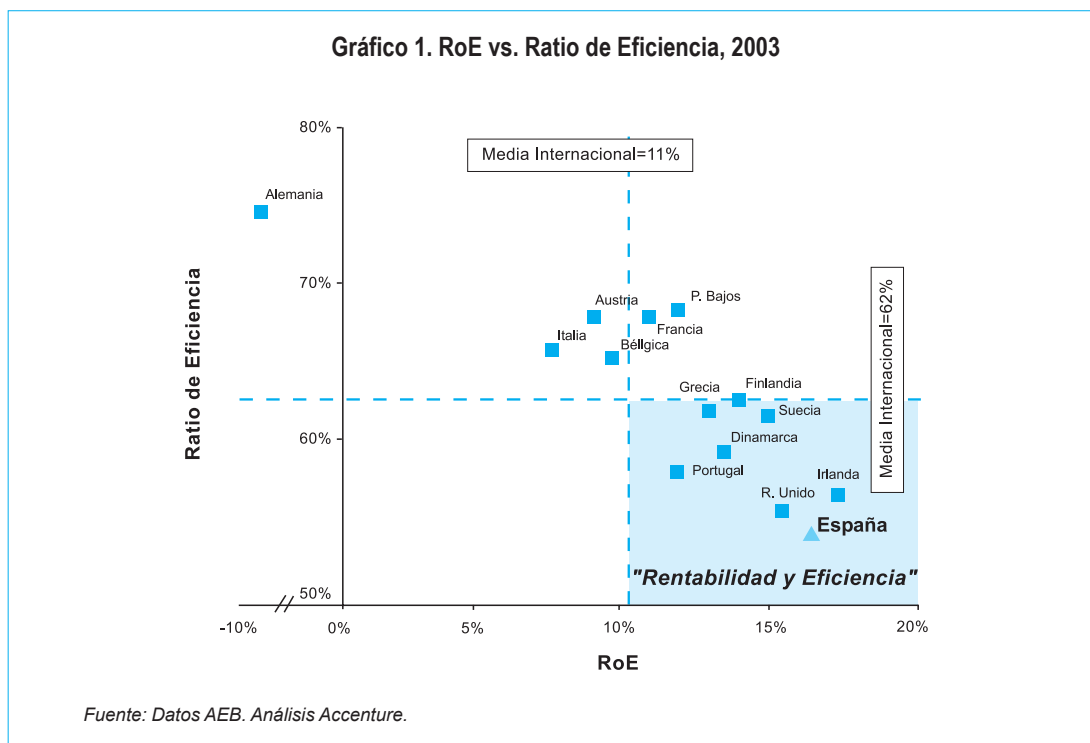


Tabla 2. Los bancos más valiosos del mundo
 Capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2004 (mill €)

	Capitalización	Origen
1 Citigroup	183.301	EE UU
2 Bank of America	139.139	EE UU
3 HSBC	138.175	Reino Unido
4 JP Morgan Chase	101.877	EE UU
5 Royal Bank of Scotland	78.559	Reino Unido
6 Wells Fargo	77.083	EE UU
7 UBS	69.539	Suiza
8 Wachovia Corp	61.836	EE UU
9 B. Santander	57.102	España
10 Barclays	53.630	Reino Unido
11 Mitsubishi Tokyo	48.503	Japón
12 BNP Paribas	47.155	Francia
13 HBOS	46.628	Reino Unido
14 BBVA	44.251	España
15 Muzuho Financial	44.080	Japón

Fuente: El País 3/04/2005.

**Tabla 3. Comparación de tipos de interés bancarios de España y UEM
Nuevas operaciones - TEDR***

	Diciembre 2004		Dif p.b.
	España	UEM	
Créditos y préstamos			
A hogares			
Crédito a la vivienda (TAE)	3,21	4,07	-86
Créditos consumo (TAE)	8,37	7,71	66
Créditos otros fines	4,06	4,48	-42
A sociedades no financieras (plazo de un año)			
Hasta 1 millón de euros	3,81	3,98	-17
Superiores a 1 millón de euros	2,80	3,05	-25
Depósitos			
De hogares a la vista	0,78	0,73	5
De hogares a plazo hasta 1 año	2,43	1,95	48
De sociedades no financieras	1,97	2,08	-11
Cesiones temporeles de activos	2,02	2,02	0

Nota (*): Tipos de interés sin incluir comisiones.

Fuente: Nuevo Lunes (Banco Central Europeo, Banco de España y AEB).

Si podemos concluir que en España se cobra menos, igualmente podemos concluir que en nuestro sistema se paga más, puesto que la remuneración del pasivo está por encima de la media de la UEM.

Por lo tanto, los espectaculares resultados de las entidades financieras no son consecuencia del expolio de los consumidores, sino que surgen de la aplicación de grandes volúmenes a pequeños márgenes por parte de entidades muy eficientes.

A pesar de la elevada competencia existente, algunas entidades extranjeras están implantando modelos de éxito, basándose unas en la publicidad y la tecnología, caso de ING Direct, y otras en la adaptación al modelo nacional de sus mejores prácticas unidas a una especialización en diferentes nichos de mercado, caso del crédito al consumo y las financieras francesas o la banca de rentas altas/pymes y Barclays Bank.



3. Razones del excelente posicionamiento de la banca española

El excelente posicionamiento de la banca española no se debe en exclusiva a un único factor, sino al impulso común, simultáneo y sostenido de una combinación de fuerzas del mercado.

Estas fuerzas no son otras más que las acertadas políticas de los entes reguladores, fomentando la libre competencia y la prudencia; ciertas especificidades del sistema español, caracterizado por un modelo de banca universal competitivo y complementario entre bancos y cajas, pero con colaboración interinstitucional en la búsqueda de un sistema común eficiente; la decidida apuesta por la tecnología, como elemento diferenciador y catalizador de mejora de la productividad; y la envidiable cantera de profesionales cualificados. El fallo de cualquiera de estas fuerzas hubiera impedido el excelente posicionamiento del actual modelo bancario español.

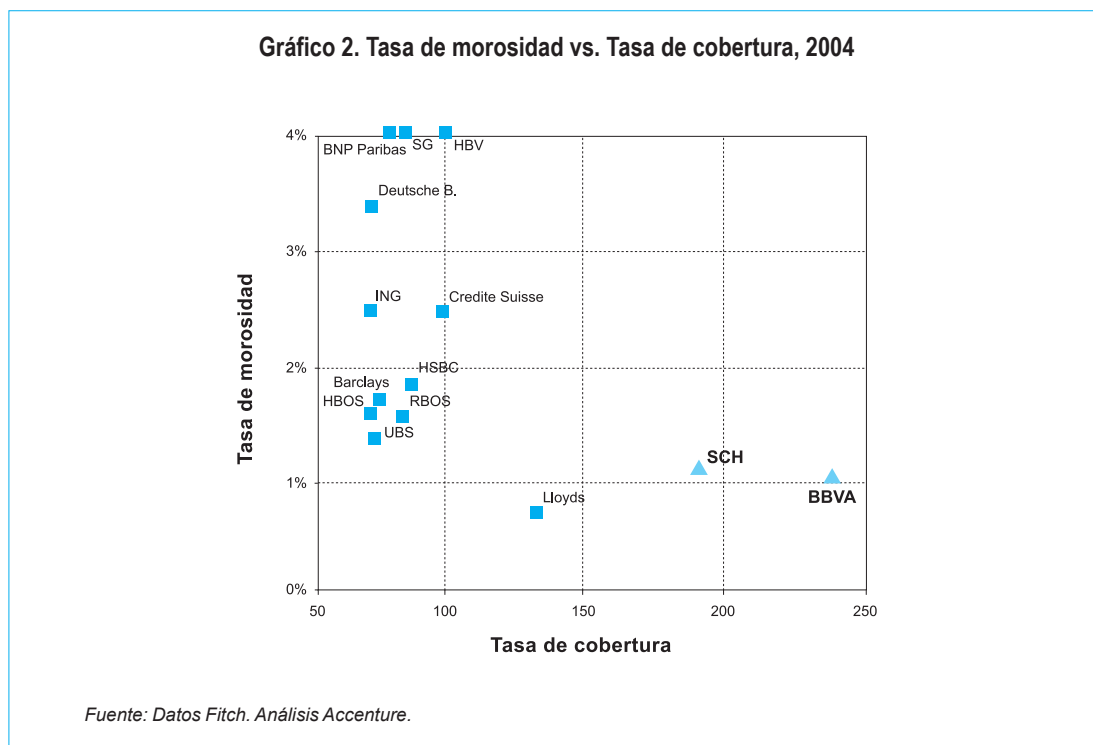
3.1. Acertadas políticas del ente regulador

Los organismos reguladores españoles se han caracterizado por el justo equilibrio entre la supervisión más rigurosa y la libertad de actuación de los *jugadores* del mercado. Por un lado, el Banco de España ha sido implacable estableciendo rigurosos criterios y marcando el camino a seguir por las entidades, pero por otro lado ha propiciado la búsqueda del entendimiento común en aras de un sistema más eficiente (ej. sistemas de compensación y liquidación, estándares de servicios de pago, intermediación de pagos e interconexión cajeros y TPV).

La prudencia del regulador en materia de cobertura de riesgos, con la creación de provisiones generales y estadísticas; y de solvencia, con una ratio de capital medio sobre activos por encima del 6%, cuando la media europea es del 4%, ha dotado al sistema bancario de una gran solidez, que permitirá a la banca española adaptarse a la nueva normativa de Basilea sin excesivos problemas.

En la actualidad, los bancos españoles presentan unas tasas de morosidad, cobertura y solvencia muy alejados de los estándares internacionales y que son la envidia de las entidades de nuestro entorno.

El Banco de España apoya los pasos emprendidos por la Comisión encaminados a eliminar las barreras internas y las restricciones aún existentes para la obtención de un mercado financiero integrado. En su opinión, los cambios del sector deben ser el resultado de la acción de las fuerzas del mercado como consecuencia de la búsqueda de sinergias, economías de escala o acceso a nuevos mercados. El proceso de globalización es una tendencia que se podrá posponer pero que acabará llegando.



3.2. Características del sistema financiero español

El modelo español se caracteriza por ser un modelo de banca universal, donde la entidad financiera actúa como centro de los flujos financieros del individuo, frente a otros modelos donde el individuo actúa como integrador de los flujos utilizando diferentes entidades financieras por producto, lo que proporciona a las entidades españolas un gran potencial de venta cruzada y de servicios.

El mercado se reparte a partes iguales entre bancos y cajas, entidades que han superado en el 2004 por primera vez a los bancos en créditos concedidos, circunstancia que se venía repitiendo en depósitos desde hace años. Una de las razones por las cuales los grandes bancos españoles buscan en el exterior es la formidable competencia que suponen las cajas en el mercado nacional.

Las cajas de ahorros españolas, junto con las alemanas y austriacas, son las que tienen una mayor relevancia en sus sistemas nacionales, seguidas de las francesas, las nórdicas y las italianas.

La distribución del negocio entre bancos y cajas hace del sistema español un modelo especialmente competitivo y lleno de peculiaridades. Por un lado, el mercado está dominado a nivel nacional por los dos grandes grupos, BBVA y SCH, sin embargo, a nivel local el mercado está dominado, salvo puntuales excepciones y de forma destacada, por la correspondiente

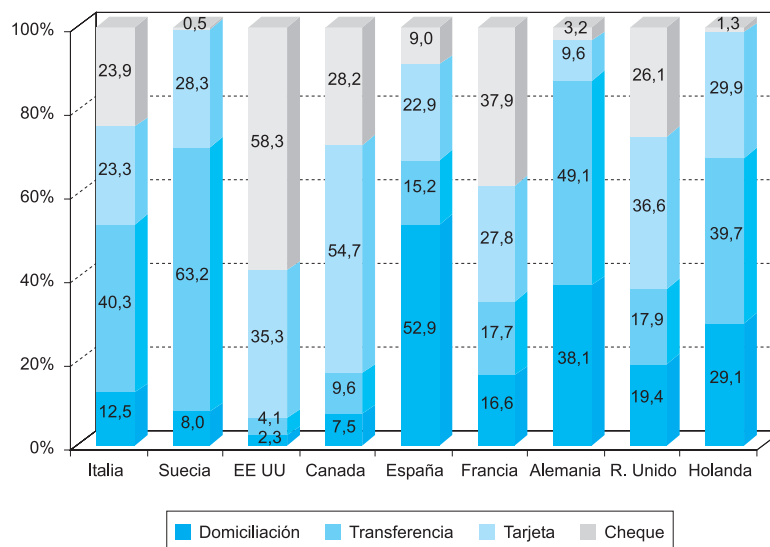


Tabla 4. Las cajas de ahorro en Europa

País	Nombre de las cajas o de su agrupación	Total activos (millones €)	Nº de cajas
Alemania	Sparkassen Finanzgruppe	2.321.970	532
Austria	Osterreichischer Sparkassenverband	215.445	63
Bélgica	Mercator Bank	2.986	1
Dinamarca	3S Group	3.532	10
España	Ceca	501.772	46
Finlandia	Säästöpankkiliitto	7.502	40
Francia	Groupe Caisse d'Epargne	357.133	34
Grecia	Greek Postal Savings Bank	10.385	1
Holanda	SNS Reaal Group NV	46.342	1
Italia	Assoiicazione fra le Casse di Risparmio	117.375	48
Luxemburgo	Banque et Caisse d'Epargne	36.017	1
Noruega	Sparebankforeningen i Norge	93.483	129
Polonia	Powszechna Kasa Oszczencosci Bank	20.610	1
Portugal	Associação Portuguesa de Bancos de Poupança e Caixas Economicas	78.179	3
Suecia	Sweden Swedbank	105.622	1
Reino Unido	Lloyds TSB Group	395.243	1

Fuente: European Savings - Banks Group 2004.

Gráfico 3.



Fuente: World Retail Banking Report 2004 (BRI y BCE 2003).

caja de ahorros local. Este liderazgo local por parte de las cajas de ahorros, que en muchos casos llega a un 50% de la cuota de mercado local/regional, unido a la reciente apertura a su expansión fuera del ámbito local, es uno de los elementos clave desencadenantes de la tradicional búsqueda de la eficiencia por parte de las entidades españolas.

Otro elemento clave es la cooperación tecnológica sectorial, que, como veíamos en el punto anterior, ha sido tutelada e impulsada por el propio regulador. Esta cooperación tiene por objetivo la reducción de costes por medio de la estandarización y automatización, por lo tanto, creando un sistema conjunto más eficiente.

Esta colaboración se ha traducido en el desarrollo de unos eficientes sistemas de compensación y liquidación, en la intermediación de la práctica totalidad de los pagos por medio de domiciliaciones y transferencias, la interconexión de redes de cajeros y TPV y la utilización de estándares comunes de los servicios de pago.

Estas medidas han generado un cambio en los propios hábitos de consumo de los clientes, que han optado por medios automáticos y/o electrónicos. La *educación* de los clientes por parte de las entidades queda patente en la comparativa de medios de pago entre países, donde España es el único país, de forma destacada, donde las domiciliaciones representan más del 50% (EEUU 2,3%, Francia el 16% o Reino Unido 19%) de las transacciones de pago y donde otros medios menos eficientes como los cheques ascienden a menos del 9% (EEUU 58%, Francia 37% o Reino Unido 26%).

2.3. Decidida apuesta por la tecnología

El negocio bancario es fundamentalmente un negocio tecnológico, por lo que hablar de eficiencia requiere, ineludiblemente, hablar de tecnología. Las entidades españolas se han caracterizado por una apuesta decidida por la tecnología, no habiendo posiblemente otro sistema bancario en el continente que invierta con tanto criterio en informática y procesos como el español.

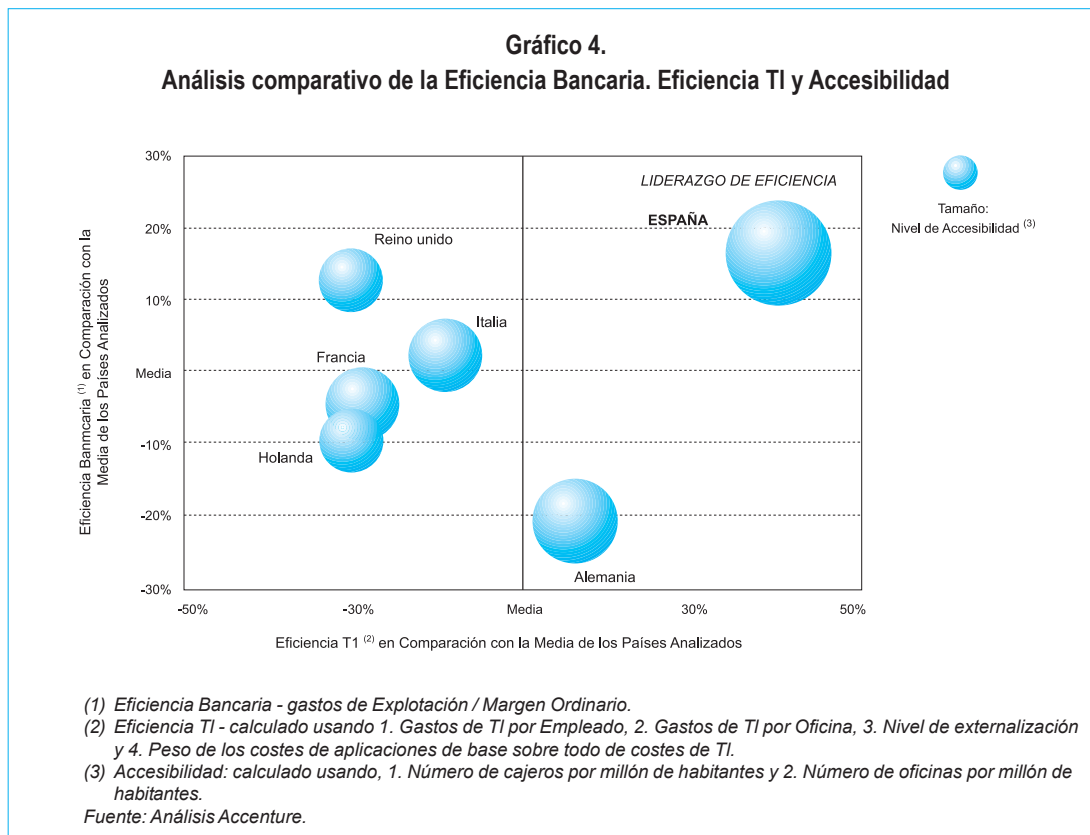
Recientes encuestas confirman que los altos directivos bancarios europeos consideran a los bancos españoles dotados con las mejores capacidades tecnológicas de Europa. Estas capacidades son utilizadas como elemento estratégico para reducir costes, incrementar el servicio y la capacidad comercial y soportar de un modo global la relación con el cliente.

Según una encuesta realizada entre seiscientos inversores institucionales y más de cincuenta altos directivos en la Conferencia de Banca Europea, el 60% de los consultados cree que la banca española cuenta con la mejor tecnología de Europa. El 25% de los inversores cree que los bancos españoles son los que mejor se van a comportar en bolsa.



La competitividad tecnológica es una función, por un lado, de la eficiencia de TI, cuyos efectos son tangibles y directos en una fusión o alianza, y por otro, de la calidad de TI, que son más intangibles e indirectos, con influencia en las operaciones y la gestión comercial.

La modulación de la eficiencia bancaria tradicional mediante su combinación con la eficiencia tecnológica define un nuevo mapa de eficiencia en el que España sobresale.



El uso intensivo de las tecnologías de la información, con elevados niveles de automatización, junto con una sólida colaboración intersectorial, han contribuido decisivamente a potenciar la calidad de servicio de la banca española proporcionando a su vez, una mayor cantidad de puntos de servicio para la clientela minorista.

El modelo tecnológico español permite contar con el número de empleados por oficina más bajo del continente, al situarse en seis trabajadores, la mitad que en Italia, frente a los 13 empleados por oficina de Francia o los 43 y 45 empleados en el caso de Alemania o Reino Unido, respectivamente. Esta característica hace posible soportar de forma eficiente el modelo español de oficina de proximidad, frente a otros modelos de grandes oficinas.

Factores de éxito	Palancas	Beneficios
<p>El Uso intensivo de las tecnologías de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Alta calidad de aplicaciones informáticas de base. > Mayor integración horizontal en las distintas aplicaciones, y la incorporación de módulos comunes (tablas corporativas, talleres de productos y comisiones), con una orientación centrada en el cliente. > Mayor utilización de paquetes integrados de <i>software</i>. > Alto nivel de externalización. > Automatización de los procesos de <i>back office</i>, permitiendo su centralización. > Adecuada distribución de costes de TI entre costes discretos y no discretos. > Automatización de los servicios de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> > Reducción de costes. > Optimización de la estructura de costes (discrecional vs. no discrecional: variable vs. fijo). > Generador de altos niveles de calidad de servicio. > Mejora de la productividad de los empleados.
<p>El papel fundamental de la cooperación tecnológica entre instituciones financieras</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Cooperación sectorial en los sistemas de compensación y liquidación. > Intermediación de la práctica totalidad de los pagos: domiciliaciones y transferencias. > Interconexión de las redes de cajeros y TPV. > Utilización de estándares comunes de los servicios de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> > Reducción de costes. > Estandarización de servicios. > Impulso del uso de los medios electrónicos. > <i>Palanca</i> para la superación de la fragmentación geográfica

En términos de calidad de gestión de TI (niveles de externalización, variabilidad de costes y discrecionalidad, entre otros parámetros a analizar), los grandes bancos españoles se han situado por encima de la media de los principales bancos europeos.

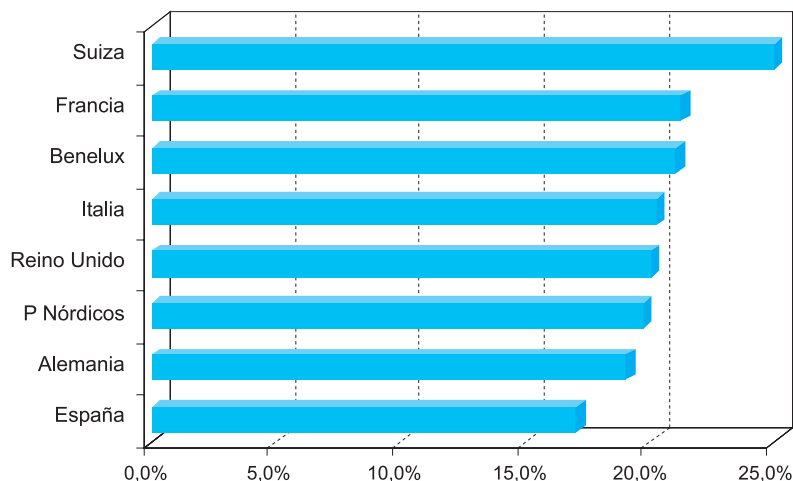
Las entidades financieras españolas “gastan menos pero mejor” que el conjunto del sector a nivel internacional, debido en parte a la alta calidad de las aplicaciones base que les permiten destinar una mayor parte de sus recursos a áreas de mayor valor añadido para sus negocios y un equilibrado nivel de externalización y utilización de paquetes de *software* integrados que proporciona a las entidades un mayor control sobre los costes tecnológicos y rapidez de acceso a las tecnologías de última generación.

En España, los componentes fijos (no discretos) de los costes de informática, mantenimiento y personal interno han crecido mucho más lentamente que los componentes variables y discretos. Los costes de TI de las entidades financieras españolas están mejor distribuidos entre costes discretos/variables - 55% -, y no discretos/fijos - 45% -, que el conjunto del sector a nivel internacional - 35% y 65% - respectivamente.

Los analistas tecnológicos internacionales también destacan la ventaja competitiva de las soluciones tecnológicas bancarias españolas, tanto en términos de alcance funcional como de eficiencia tecnológica.

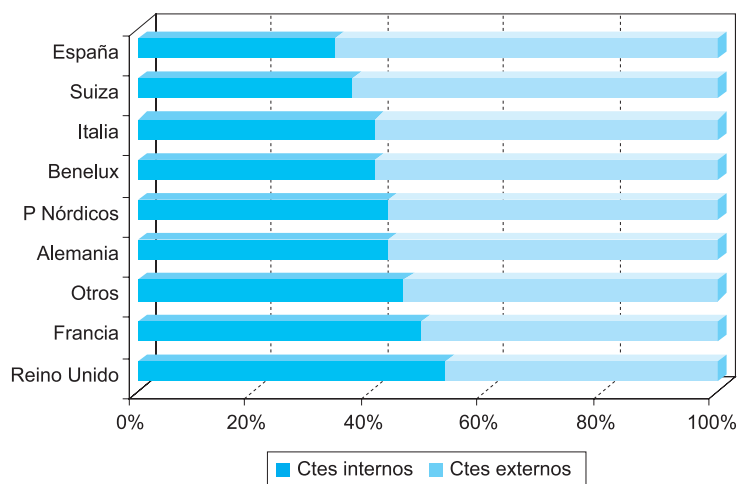


Gráfico 5. Análisis comparativo de los costes de Aplicaciones de Base (Core Systems) sobre los costes totales de Informática ⁽¹⁾, 2001

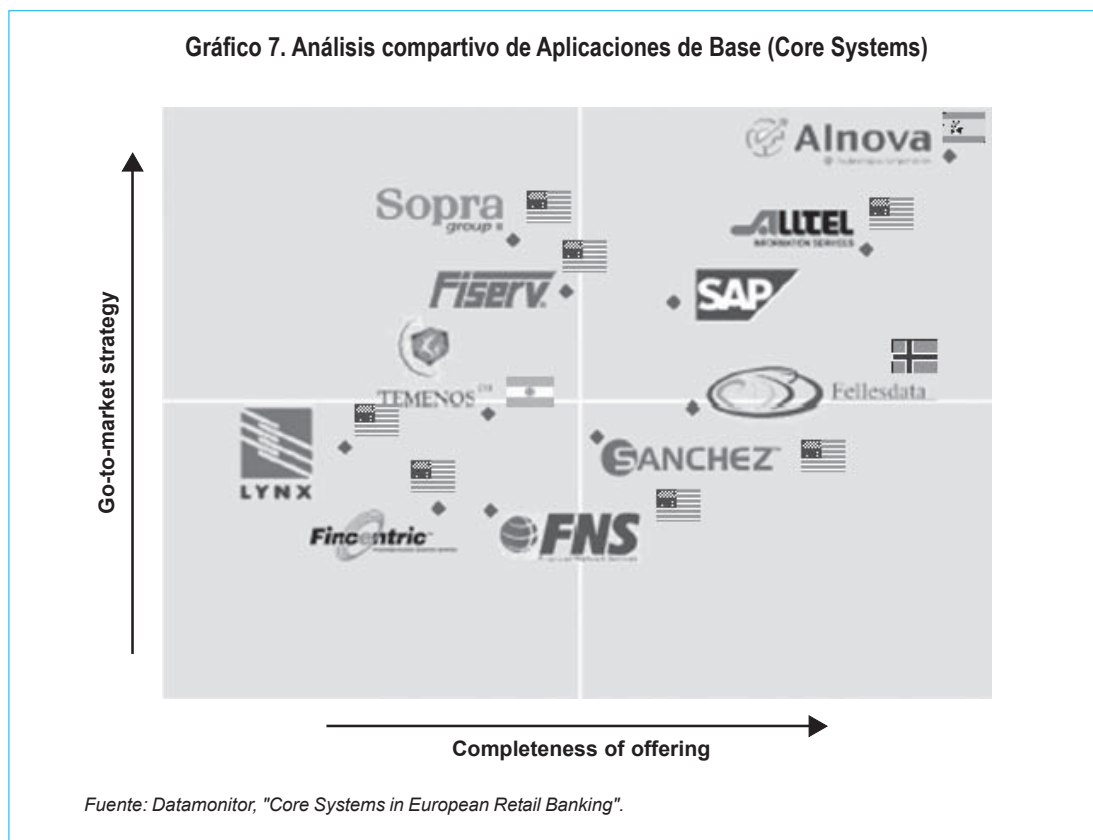


Fuente: Datamonitor, "Core Systems in European Retail Banking", Datamonitor, 2002, Análisis Accenture.

Gráfico 6. Análisis comparativo de los Niveles de Externalización en el Área de Aplicaciones de Base ⁽¹⁾, 2001



Fuente: Datamonitor, "Core Systems in European Retail Banking", Datamonitor, 2002, Análisis Accenture.



La ventaja del modelo tecnológico español se basa en el ahorro inmediato en el área de TI, en la racionalización de la plantilla mediante la automatización y centralización de los procesos de *back office* (tanto en los servicios centrales como en las sucursales), en la mejora de productividad de los empleados, en la mejora en la gestión de las subsidiarias, vía convergencia de los modelos operativos/comerciales/control de gestión, y en la experiencia crítica y exportable en el contexto de fusiones transnacionales.

El diferencial de competitividad tecnológica, medido en términos de eficiencia y calidad de las TI, constituye una oportunidad inexplorada de materialización tangible de sinergias en fusiones bancarias transnacionales, y ya probada en la nacional. Dada la gran importancia de las economías de escala en el sector bancario ("ser grande para reducir costes"), la tecnología es un elemento desencadenante de fusiones y del éxito de las mismas, al permitir exportar las tecnología a la entidad adquirida para materializar las sinergias.

La deslocalización industrial -en términos de tecnología (desarrollo y mantenimiento) y operaciones- harían "posibles" estas operaciones, mientras que los grandes diferenciales de competitividad tecnológica existentes entre países y entidades, la harían "atractiva".



Los bancos españoles, que se caracterizan por gastar *mejor* en tecnologías de la información y operaciones, son claros candidatos a protagonizar un rol relevante, al aportar mayor potencial de sinergias.

3.4. La envidiable cantera de profesionales cualificados

El proceso modernizador de la banca española, que durante los noventa contempló importantes fusiones de índole nacional y la expansión en Latinoamérica cuando el mercado doméstico se quedó pequeño, se ha llevado a cabo con equipos humanos jóvenes y altamente cualificados, tanto internos como externos. Estos equipos conformaron un perfil profesional específico: un perfil dual que conoce por un lado el funcionamiento en profundidad de la industria y del negocio y por otro los elementos de la tecnología necesarios para garantizar ese funcionamiento de modo eficiente.

Los perfiles duales de alta cualificación fueron desarrollados por jóvenes titulados en carreras financieras o técnicas que en el desarrollo profesional han ganado la experiencia complementaria (funcional o técnica) en su propio puesto de trabajo y con las medidas formativas adecuadas. Estos perfiles duales constituyen un estamento laboral específico altamente valorado por el mercado por su capacidad de conectar a los elementos generadores del negocio con los elementos capaces de ejecutar la operativa necesaria para soportarlo. Sin ellos no hubiera sido posible que las entidades financieras ejecutaran sus planes de negocio y crecimiento que les han llevado a su posicionamiento actual.

En este proceso la banca española ha contado con el apoyo incondicional de sus socios tecnológicos (consultoras y empresas de tecnología) que han sido una fuente fundamental de recursos con perfil dual y que aportaron una metodología industrializadora que permitió mayor eficiencia en el análisis, definición y desarrollo de las líneas de mejora de costes y de negocio basadas en la tecnología.

4. El futuro

A pesar del entorno doméstico altamente competitivo, la banca española está inmejorablemente posicionada para acometer los retos del futuro.

En el corto plazo, la previsión de crecimiento del PIB español en el 2005 en torno al 2,6% tendrá un impacto positivo en los volúmenes de negocio. Las economías latinoamericanas se espera que continúen con la tendencia positiva. El posicionamiento hacia pymes y crédito-consumo ayudará a mitigar la presión en los márgenes y compensará un estancamiento en el

crecimiento de las hipotecas. Un escenario de alza de tipos y desempleo que pudiera perjudicar la calidad del crédito parece poco probable, que adicionalmente está suficientemente cubierto por las reservas generales y estadísticas del Banco de España.

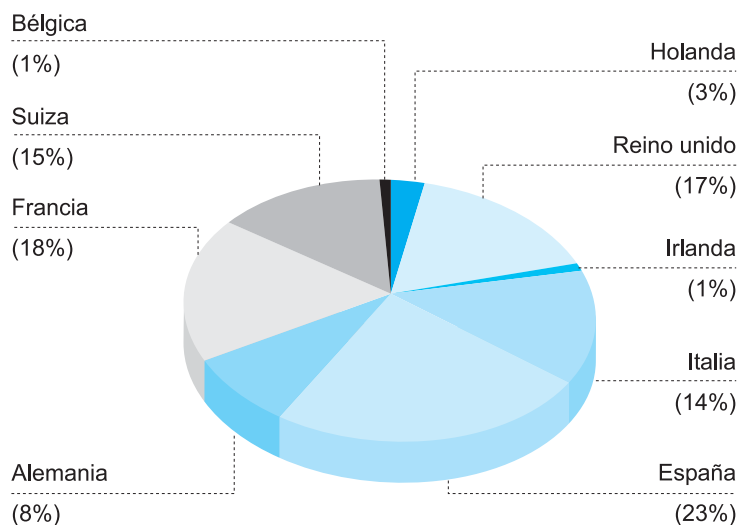
Las entidades españolas continuarán en su búsqueda de economías de escalas en costes de producción, en la diversificación de la exposición a determinados mercados, en alcanzar un tamaño defensivo y en la búsqueda de nuevos mercados por la saturación de los locales.

La posibilidad de compras en el mercado nacional es reducida, lo que combinado con la presión de los grandes bancos americanos puede provocar nuevas operaciones defensivas paneuropeas en busca de escala. El desenlace de los acontecimientos puede precipitarse, ya que, por un lado, la UE está decidida a abordar la reestructuración del sector financiero al ver esencial asegurar una eficiente distribución de recursos en la economía europea, y, por otro, los bancos europeos están generando exceso de capital.

Considerando que el mercado español cuenta con casi un cuarto del exceso de capital de la UE, nuevas operaciones parecen vislumbrarse en un futuro no muy lejano.

En el *tablero de juego* europeo, y puesto que estamos hablando de un negocio maduro, las ganancias de unos serán las pérdidas de otros.

Gráfico 8. Distribución del exceso de capital en Europa



Fuente: Morgan Stanley.



4.1. La evolución del modelo

En el nuevo entorno, sólo aquellos bancos y cajas tremendamente eficientes y con sólidos modelos de negocio, como el español, conseguirán crear valor.

Sus principales *palancas* serán, por un lado, una reducción estructural de los costes por medio del liderazgo tecnológico, la adopción de la filosofía de reestructuración continua, la búsqueda de economías de escala (a nivel nacional e internacional) y el *outsourcing/offshoring* de servicios no críticos para el cliente. La producción eficiente en fábrica permitirá a una entidad financiera mantener una posición de liderazgo en precios que redundará en un incremento de cuota de mercado y, por lo tanto, de resultados.

Por otro, la diferenciación en el sector, por medio de una profunda orientación a la venta *apalancada* en la personalización de productos y servicios a las necesidades de cada tipología de cliente. Esto requiere de organizaciones flexibles, que sean capaces de amoldarse con rapidez a los cambios del mercado y posicionarse por delante de la curva de *comoditización* de los productos.

La tecnología será el elemento clave y diferenciador en el desarrollo del nuevo modelo de negocio.

4.2. El futuro en IT

- Industrialización y estandarización

En el futuro, la necesidad de reducir la complejidad de los sistemas para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado está fomentando el uso de sistemas más estandarizados.

En los próximos años las inversiones en soluciones *in-house*, internamente personalizadas, van a decrecer en favor de soluciones paquetizadas. Los bancos tenderán a reducir la complejidad de sus sistemas, logrando con ello mayor rapidez de respuesta ante los competidores y una mayor eficiencia en sus procesos.

- Outsourcing

El outsourcing se va a mantener como una de las tendencias con mayor evolución, y se prevé un crecimiento anual del 12% entre el 2005 y el 2007. Sin embargo, las inversiones en TI serán del 4,5% y los gastos en desarrollos internos (*in-house*) se mantendrán prácticamente invariables con respecto a años anteriores o decrecerán.

Por otra parte, uno de los factores más destacados para el futuro es que las diferencias entre entidades y los proveedores de servicios tenderán a desdibujarse, ya que estos últimos pasarán a ser parte de su cadena de producción.

- Multicanalidad y CRM

Los bancos buscan la completa integración de canales con el fin de hacer visible toda la información del cliente a los diferentes canales. Las inversiones en CRM y en integración de canales deben favorecer el incremento en las relaciones/interacción con el cliente y proveer información en tiempo real al *front-office*, permitiendo a los empleados ofrecer un trato más personalizado.

- Las sucursales-supermercado

La idea de transformar las sucursales en *supermercados*, y no en centros de transacciones, no es novedosa, pero aparece reforzada por el *foco* en la relación con el cliente. El desarrollo de nuevas y más avanzadas aplicaciones ligadas al CRM serán esenciales en las sucursales.

- Evolución en los pagos y transacciones electrónicas

La búsqueda de la eficiencia derivará en la automatización general de los procesos. En Estados Unidos las transacciones y pagos electrónicos están creciendo rápidamente, y esta tendencia se va a extender al resto del mundo.

Durante los dos próximos años, el volumen de transacciones electrónicas va a crecer notablemente, motivado por la adopción de pagos electrónicos en transacciones business-to-business y P2P (micropagos entre individuos) en el entorno de integración paneuropea.



5. Conclusiones

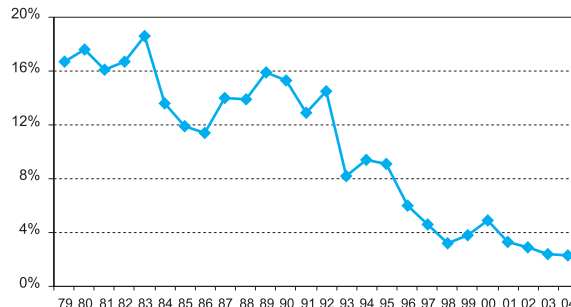
La fortaleza del modelo español ha permitido a las entidades españolas ser pioneras en el proceso de compras y fusiones en la *arena* internacional. Las entidades españolas se encuentran en una situación privilegiada respecto al resto de entidades del continente para posicionarse como líderes y referencia mundial del sector, ya que cuentan con el modelo de negocio, las capacidades tecnológicas, el *músculo* financiero, el apoyo institucional y los gestores capaces de conducir con éxito el proceso.

A lo largo de las tres últimas décadas, la combinación de tres indicadores resumen el éxito y consolidación del modelo de banca española:

- La continua evolución decreciente de los tipos de interés,
- el estrechamiento de los márgenes de intermediación presionados por los tipos y la competencia, y, sin embargo,
- la evolución creciente de los resultados de las entidades apoyadas a su vez en mejoras de eficiencia.

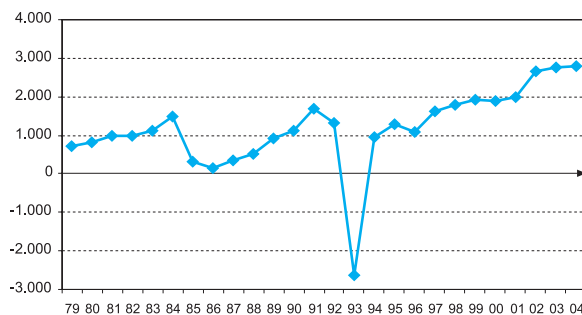
La estrategia abordada por nuestras entidades y las tendencias observadas en los grandes grupos en su internacionalización apuntan a que en un futuro próximo éstos seguirán siendo los *títulos de crédito* de las entidades españolas en el panorama internacional.

Gráfico 9.
 Tipo de referencia oficial a un año



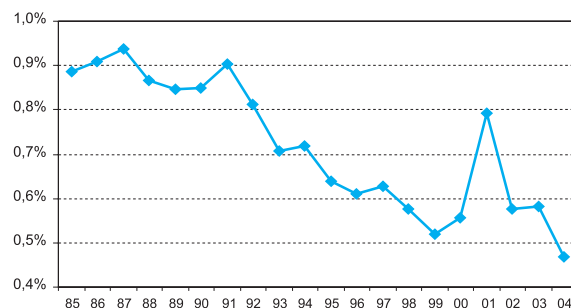
Fuente: Banco de España.

Gráfico 10.
 Margen de intermediación/Activos totales



Fuente: Banco de España.

Gráfico 11. Beneficio antes de impuestos
 Entidades de crédito (mill. €)



Fuente: Banco de España.



Bibliografía

- ACCENTURE (2004): *El diferencial de competitividad tecnológica como factor discriminante en las fusiones bancarias europeas.*
- ACCENTURE (2004): *Estudio de costes de tecnologías de la información en las entidades financieras españolas.*
- ACCENTURE (2005): *Predator or prey?. Then Pan-European consolidation of major European Institutions.*
- ACCENTURE (2005): *Global core banking survey.*
- CAPGEMINI (2004): World retail banking report.
- CELENT (2004): IT spending trends in European banking.
- CITIGROUP (2005): European banks. Capital management.
- DATAMONITOR (2002): Core systems in European retail banking.
- EBR (2005): Top European banks half year data.
- FITCH RATINGS (2005): The EU and the evolution of the European banking market.
- FITCH RATINGS (2005): The largest Spanish banks. Annual review and outlook.
- FITCH RATINGS (2005): Major European Banks: Semi annual review and outlook.
- GARTNER (2003): Outsourcing in financial services. Hit or miss?
- GOLDMAN SACHS (2005): *European banks.*
- IDC (2004): *Vertical markets case studies in IT outsourcing. Financial Services.*
- MORGAN STANLEY (2005): *European banking consolidation.*