

Madrid

6 &amp; 7 November 1989

## STRATEGIES FOR BANKING AFTER 1992 – ARE SPANISH BANKS READY TO ACCEPT THE CHALLENGE OF CHANGE?

**D. Guillermo de la Dehesa**

*Chief Executive Officer*

*Banco Pastor*

Realmente después las breves e improvisadas notas que Mario Conde ha leído durante más de veinte minutos, en los cuales ha dicho prácticamente todo lo que había que decir sobre el tema y las apostillas brillantes de Rodrigo Echenique sobre planificación estratégica internacional, representando además al banco español que es el líder realmente en estrategia de expansión europea, pues realmente no queda o queda muy poco que decir que no sea repetirse. Por lo tanto yo me voy a circunscribir a dos preguntas que yo mismo me hago, en que quizá podemos reflexionar conjuntamente.

Se dice que lo que va a traer el 92 es un mayor nivel de competencia y por lo tanto un estrechamiento de los márgenes, lo cual es absolutamente lógico y coherente. Ahora bien, yo me pregunto, ¿cuánta más competencia? Veamos como ha aumentado la competencia financiera en nuestro país desde el momento (que es 1978) en el cual se abre por primera vez España a la banca extranjera y se homologan, en su actividad, las cajas de ahorros con los bancos.

En 1978 las cajas de ahorro detentaban el 28 por ciento del mercado financiero, medido por el volumen de crédito al sector privado, la banca extranjera entre un uno y un uno y medio por ciento y la banca nacional aproximadamente el 70 por ciento. Han pasado doce años desde que, como digo, se dió el pistoletazo de salida de la competencia financiera, y en ese tiempo las cajas de ahorro han ganado 7 puntos de cuota de mercado alcanzando el 35% y la banca extranjera ha ganado casi 13 puntos de cuota de mercado. Hoy la banca extranjera detenta cerca del 14 por ciento del volumen de créditos al sector privado del mercado financiero español. Hay ya 57 bancos extranjeros establecidos en nuestro país. Con lo cual la banca nacional ha reducido su cuota de mercado de activos desde el 70 por ciento aproximadamente en 1978, me puedo mover con un punto arriba o abajo, a un 52 por ciento de dicho mercado hoy.

Me pregunto entonces ¿es que puede aumentar mucho más la competencia en los próximos años y puede haber mayores o ulteriores movimientos de las cuotas del mercado en nuestro país? Yo creo, que en el mercado al por mayor, es decir el de grandes empresas y sector público, va a ser muy difícil que aumente mucho más el grado de competencia, más bien aumentará un poco porque, si digo la banca extranjera detenta el 14 por ciento del mercado financiero medido por el crédito al sector privado, en el mercado al por mayor se acerca al 25 por ciento, y en créditos sindicados a grandes empresas e instituciones privadas la banca extranjera podría detentar una cuota de mercado superior al 30%.

Entonces ¿qué puede ocurrir más adelante, a partir del 92?

Que en el mercado al por mayor haya un pequeño aumento de la competencia, no muy grande puesto que ya hoy prácticamente las grandes empresas subastan sus puntas de tesorería y subastan sus créditos entre los 57 bancos extranjeros más los nacionales más las cajas. Por el contrario, en la banca al por menor, es decir, la de Pymes y particulares, sí veo aún un margen de incremento de la competencia. En mi opinión este incremento se va a producir mediante dos vías. La primera será la de aquellos bancos extranjeros, (sobre todo europeos) que van a adoptar una estrategia de banca al por menor globalizada y que entonces van a desarrollar en España una fuerte penetración a través de sucursales, bien intercambiándolas con sucursales de bancos españoles o de caja, bien comprando sucursales en España o bien desarrollando sus propias sucursales nueva, pero como decía Rodrigo Echenique hace unos minutos, realmente no hay muchos bancos en Europa hoy (y yo calculo, como mucho, dos en Inglaterra, uno en Italia, tres en Francia y dos en Alemania y no veo muchos más - más algún americano o algún japonés) que estén en disposición de hacer el esfuerzo financiero tan impresionante que supone competir en la banca al por menor de particulares y de pequeñas y medianas empresas en todo el territorio español. Como mucho, se buscarán centros donde haya núcleos de población de alta densidad y en esos centros establecerán una serie de sucursales, pero va a ser muy difícil que se extiendan por toda la geografía española.

La segunda vía de aumento de la competencia en la banca al por menor, vendrá derivada, probablemente, de la expansión geográfica de las grandes cajas, que aprovechando la reciente liberalización de sus localizaciones fuera de sus regiones de origen, puedan llevar a cabo. Pero tampoco veo más de cinco o seis cajas (y si se siguen fusionando menos) que realmente vayan a adoptar la estrategia de cubrir de sucursales la geografía española para atender a la clientela al por menor.

Por último, el segmento en el que yo creo que habrá una competencia mucho mayor va a ser competencia en productos de venta masiva. Es decir, los bancos y entidades financieras europeas que, o bien estableciéndose o sin ni siquiera establecerse en nuestro país, van a vender productos masivos haciendo marketing directo a través de los sistemas de comunicación directa, a gran número de personas dentro de nuestro país, y en estos productos de venta masiva incluyo las tarjetas de crédito y débito, los seguros de accidentes y de vida, las participaciones en fondos de inversión, los planes de pensiones, etc.

En definitiva no creo que hoy en Europa haya países, quitando quizá Bélgica y, naturalmente, Inglaterra, en los que



## BUSINESS WITH SPAIN

la penetración actual de la banca extranjera sea tan alta y haya una competencia tan fuerte entre cajas y bancos como la que está habiendo hoy en España. Prueba de ello es que mientras en Francia el Gobierno está ahora planteándose la posibilidad de modificar una ley del año 1967, por la cual se prohíbe remunerar las cuentas a la vista, en España estamos ya compitiendo en las cuentas a la vista con tipos de interés realmente astronómicos, lo que es una muestra clara de la enorme competencia que ya hay en nuestro país en la banca al por menor. Por otro lado, se habla mucho de que hay una saturación de sucursales bancarias y es verdad, no hay nada más que pasearse por la geografía urbana de sucursales de bancos y de cajas de nuestro país, pero dicha saturación es también un signo de la alta competencia existente por captar pasivo y conseguir activo.

Por lo tanto veo que los incrementos de competencia después del 92 no van ser ni mucho menos tan grandes como mucha gente piensa. Por lo menos en nuestro país, dónde ya ha alcanzado un grado muy elevado.

Mi segunda pregunta es: ¿cuánto van a caer los márgenes derivados de ese aumento de competencia? Pues yo diría que van a caer sin duda alguna porque lo lógico es que cuando hay una libertad de ubicación de entidades financieras y además de prestación de servicios financieros, lo lógico es que haya una tendencia en todo el mercado único financiero europeo hacia una homogenización de los márgenes y de los

previos. Lo que ocurre es que en la práctica no es así del todo porque tendría que haber, como he dicho antes, una perfecta o total localización de unos bancos extranjeros en el resto de los países para que esa igualación de márgenes fuese total. Por lo tanto los márgenes van a caer aunque en la banca al por mayor han caído, van a caer aún un poquito más. En la banca al por menor van a caer más aunque no creo que vayan a caer excesivamente. Van a reducirse sobre todo, en ciertos segmentos del mercado - segmentos urbanos y segmentos de renta media alta sobre todo.

Ahora bien, los que si van a aumentar, con lo cual la caída será menor, van a ser los márgenes no financieros, es decir va a haber también una tendencia a la homogenización de márgenes no financieros, es decir de comisiones por los servicios bancarios que se realizan, lo que hará que suban en España.

Un banco mediano como el Banco Pastor que represento tien una estrategia de cara a Europa basada en primer lugar en que el mejor ataque es una buena defensa y lo importante es consolidar primero su propio mercado antes de realizar ninguna expansión y en segundo lugar, en que nuestra estrategia europea va naturalmente por la modesta via de conseguir un servicio adecuado en toda Europa a nuestros clientes españoles mediante alianzas con otros bancos europeos. Alianzas que ya hemos iniciado con Francia con el grupo CIC y que estamos continuando ya en otros países.