Tres décadas de transformación bancaria: del inmovilismo al vértigo

[iStock]/Thinkstock.

De las intensas e irreversibles transformaciones que han registrado la economía y el sistema financiero español durante las tres últimas décadas, probablemente sea el sistema crediticio el caso más paradigmático. Desde una posición inicial caracterizada por un elevado inmovilismo, rayando comportamientos claramente colusivos, a abrazar un proceso de crecimiento con una competencia feroz, alimentadora de desequilibrios financieros que desembocaron en la peor crisis en más de medio siglo. Y finalmente un proceso de ajuste, en respuesta a esa crisis, que deja un sistema bancario irreconocible, tras un «darwinismo» que ha reducido extraordinariamente el censo de entidades –o incluso un subsector completo de ellas– y cuyo entorno competitivo ya es plenamente europeo.

Ángel Berges | *Socio fundador y vicepresidente de Afi*

Aunque las transformaciones en el sistema bancario español han sido recurrentes durante las tres últimas décadas, lo cierto es que las mismas se aceleraron de forma especialmente intensa en respuesta a la crisis. El número de entidades se ha reducido a menos de la cuarta parte, y ha desaparecido íntegramente un tipo de entidades, las cajas de ahorros, que antes de la crisis representaban casi el 50% del sistema.

Las crecientes exigencias de capital ponen de manifiesto la importancia de la generación de rentabilidad en el sector bancario, que constituye la principal fuente de recapitalización. En este sentido, cabe recalcar que la función de producción de este sector, transcendental para el desarrollo de nuestro país, ha experimentado cambios sustanciales derivados de distintos movimientos estratégicos propiciados por factores tan diversos como la regulación, los cambios sociales, la coyuntura económico-financiera o el desarrollo tecnológico.

En la década comprendida entre la incorporación de España a las comunidades europeas (lo que hoy es la Unión Europea) y la creación de la moneda única (1987 a 1997) el negocio bancario en España se caracterizó por un crecimiento moderado del crédito, financiado fundamentalmente con depósitos minoristas, una morosidad contenida, unos tipos de interés rela-

tivamente altos y una clientela fiel, es decir una combinación de ingredientes perfectos para asegurar la obtención de ingresos que cubriesen los gastos operativos y las provisiones sin necesidad de alterar el modelo de negocio.

Es así como la evolución de márgenes en dicho periodo registra una tendencia de reducción sistemática pero muy gradual, de tal manera que los elevados márgenes de negocio permitieron absorber de forma general el incremento de morosidad asociado a la crisis económica de 1992-93. La excepción a esa capacidad de absorción de problemas, y por tanto el único sobresalto bancario en esta época fue la crisis de Banesto en el año 1993, resuelta con la adjudicación al Banco Santander en abril de 1994.

La incorporación de España a la Unión Monetaria iba a producir una expansión crediticia sin precedentes en nuestro país, con un aumento de la competencia entre entidades para ganar cuota en un mercado cuyo crecimiento parecía no tener fin, y reduciendo sustancialmente los márgenes. En este contexto de fuerte crecimiento del crédito asociado a la apertura de nuevas oficinas, muy vinculados ambos fenómenos a la promoción y financiación de viviendas, y a la abundancia de financiación exterior a tipos muy competitivos, empezaron a fraguarse los desequilibrios financieros (liquidez y solvencia) del sector. El excesivo apalancamiento del sector privado nacional financiado con fondos extranjeros, altamente concentrado en el sector construcción y promoción inmobiliaria, así como la incapacidad de las cajas de ahorros, que representaban casi la mitad del sector, de acudir a los mercados de capitales para reforzar su base de capital, magnificaron los efectos de la crisis bancaria española.

En todo caso, cabe resaltar que las entidades españolas iban a sufrir la crisis con un perfil temporal claramente desacompasado con el resto de países. Mientras que en la mayoría de lugares las entidades registraban sus deterioros de activos entre 2008 y 2009, en el caso español las consecuencias más adversas no comenzaron a manifestarse hasta la primera mitad de 2010.

Esa tardanza en la afloración de la crisis en las entidades financieras españolas fue sistemáticamente *cuestionada* en los foros financieros internacionales. En este sentido, hay que recalcar que la economía española venía siendo percibida desde el estallido de la crisis como una de las más vulnerables a la misma, y ello por dos características ya mencionadas del modelo de crecimiento español: su intensa expansión de crédito, sesgado hacia el sector inmobiliario, y su elevada dependencia de la financiación exterior. De hecho, España fue, tras Grecia e Irlanda, el país que registró un mayor crecimiento del crédito en Europa.

Con un retraso de tres años frente a la mayoría de países europeos (y EE.UU.), el desequilibrio del sistema bancario español iba a devenir en la necesidad de saneamiento con asistencia europea (el rescate bancario) en junio de 2012, con medidas muy exigentes para las entidades que recibieron fondos como el repliegue a sus territorios de origen, la limitación del tamaño de balance, el traspaso de activos improductivos a la Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (Sareb) o el límite de distribución de dividendos y remuneración variable, entre otros.

La estructura del mercado, especialmente en lo referente al *mapa* empresarial y el consecuente grado de rivalidad competitiva, se ha visto alterada por la diferente dinámica de crecimiento seguida por las entidades participantes.

La concentración de los grandes bancos españoles en la década de los noventa tenía como motivación principal la obtención de sinergias mediante eliminación de redundancias en servicios centrales y en oficinas, dando lugar a un intenso proceso de cierres en España, al tiempo que concentraban sus esfuerzos en la expansión internacional. Esta, que posteriormente amplió su cobertura geográfica a otros continentes, se centró inicialmente en Latinoamérica, mediante estrategias de crecimiento no orgánico, es decir adquisición de entidades ya establecidas, en lugar de implantación de redes propias.

Esas estrategias de crecimiento no orgánico en mercados internacionales, y de repliegue en el mercado doméstico con cierres masivos de oficinas que los bancos asumieron ya a mediados de los 90, contrastan agudamente con las seguidas por el resto de entidades españolas, especialmente el sector de cajas de ahorro.

Las cajas aprovecharon el repliegue de los bancos en el mercado doméstico, así como el hecho de que este crecía fuertemente en el segmento que mejor dominaban las cajas (mercado hipotecario, y la promoción inmobiliaria como puerta de entrada al hipotecario) para acometer un intenso proceso de apertura de oficinas, en muchos casos asociadas a promociones previamente financiadas por las entidades, buscando la cercanía a los clientes de los nuevos núcleos de población. El desequilibrio financiero que de esa expansión se derivó es uno de los factores explicativos de la vulnerabilidad con que las cajas enfrentaron la crisis –pero no solo las cajas, como el caso de Banco Popular vino a ilustrar–, y de las decisiones que se tomaron para su superación, que condujeron, inicialmente a una drástica reducción del censo de cajas de ahorro, y posteriormente a una conversión en bancos de las pocas entidades resultantes, con la excepción de dos cajas de ahorro de muy reducida dimensión y alcance local, a las que se ha permitido continuar como tales.

La madurez del sector bancario, la convulsa coyuntura en su más amplio sentido, los cambios sociales y el desarrollo tecnológico plantean importantes desafíos para la industria bancaria en torno a tres ejes principales: rentabilidad, regulación y dinamismo del entorno.

• **Rentabilidad**: Las perspectivas de bajos tipos de interés por un periodo prolongado de tiempo y, sobre todo, el significativo descenso del volumen de negocio cuestionan la capacidad de la industria para generar la rentabilidad esperada por el mercado. El verdadero reto es solventar la caída del volumen de negocio, afectada tanto por el lado de la demanda, consecuencia del desapalancamiento privado, como de la oferta. El incremento de la variedad de agentes no bancarios que ofrecen productos y servicios típicamente comercializados por las entidades de crédito, como las compañías que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros (más conocidas como *FinTech*), está mermando eslabones específicos de la cadena de valor de la industria con mayor rentabilidad (por ejemplo, los medios de pago).

La concentración es una de las recetas planteadas por las autoridades supervisoras para atajar la merma de rentabilidad del sector, si bien no está exenta de inconvenientes tanto desde el punto de vista del consumidor, ya que podría perder poder de negociación, como del sector, que no siempre ha sido capaz de maximizar los beneficios asociados a operaciones de integración. Además, la concentración en sí también es un reto, puesto que los supervisores abogan por una dimensión paneuropea en aras de alcanzar la verdadera unión bancaria.

• **Regulación**: Al incremento de los requerimientos cuantitativos de solvencia se unen, por un lado, exigencias de liquidez, apalancamiento y volumen de pasivos cualificados para absorber pérdidas y, por otro, un modelo de gestión integral de riesgos que descansa en el marco de apetito al riesgo. Por tanto, la regulación, extendida también al ámbito supervisor amplía considerablemente los recursos que ha destinar el sector para dar cobertura al endurecimiento de las exigencias cuantitativas así como al exhaustivo desarrollo cualitativo de procesos de control interno y gobierno corporativo. A ello ha de añadirse la definición de los procesos de resolución de entidades para completar el marco de supervisión-resolución.

• **Dinamismo del entorno**: El ritmo y los nuevos patrones de comportamiento de la sociedad actual no pasan inadvertidos para ninguna industria. Este cambio en el entorno requerirá de una transformación interna, un cambio en la manera de gestionar las entidades que impulse nuevas formas de relación con los clientes de una manera gradual, dada la coexistencia de generaciones con diferentes niveles de digitalización.

En definitiva, un sector maduro, con menos negocio, menos rentable y con una fuerte presión regulatoria que deberá reconvertirse de nuevo para fomentar el desarrollo económico. Experiencia en reconversión no le falta, valga de ejemplo el periodo de expansión citado anteriormente, si bien la situación actual de poco se parece a la de finales de los noventa. Ahora toca surcar la cuarta revolución industrial, la del conocimiento, y la banca, que acumula valiosa información, está una buena posición para ello ::