



**INSTITUTO UNIVERSITARIO
DE LA EMPRESA**

**EL NUEVO MARCO DE LAS ENTIDADES
FINANCIERAS ESPAÑOLAS**

**GONZÁLEZ APONCIO, ZENONA
CALVO AIZPURU, MARGARITA**

SERIE ESTUDIOS 2000/41

SANTA CRUZ DE TENERIFE, ABRIL DE 2000



**UNIVERSIDAD DE
LA LAGUNA**

En este trabajo analizamos el nuevo marco donde actúan las entidades financieras españolas, tomando como referencia el Modelo del Entorno y el Modelo de los Recursos y Capacidades. Con este propósito, detallamos cuáles son los factores externos de cambio que están afectando al sector, citando especialmente el proceso de liberalización, la innovación financiera, la desintermediación, la globalización y el marco que se está desarrollando dentro de la Unión Europea. Así mismo, una vez analizado el entorno, examinamos las entidades financieras españolas teniendo en cuenta cuáles son sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva de los recursos y capacidades.

EL NUEVO MARCO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS

GONZÁLEZ APONCIO, ZENONA*
CALVO AIZPURU, MARGARITA**

SERIE ESTUDIOS 2000/41

SANTA CRUZ DE TENERIFE, ABRIL DE 2000

* Profesora Titular de Universidad. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de La Laguna.

Tf.: 922 31 70 60; Fax: 922 31 70 77; Correo electrónico: zaponcio@ull.es

** Profesora Titular de Escuela Universitaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de La Laguna.

Tf.: 922 31 70 67; Fax: 922 31 70 77; Correo electrónico: marcal@ull.es

Campus de Guajara. Camino de la Hornera s/n - 38071 La Laguna. Santa Cruz de Tenerife (España).

I. INTRODUCCIÓN.

Debido a la rigidez del sistema bancario español y a la implantación del Mercado Único Europeo, las políticas de actuación del Gobierno Español y de las propias entidades financieras se han enfocado hacia la consecución de mayores niveles de competitividad en un sistema financiero más liberal y amplio¹.

Coincidiendo con esta situación de cambio, a principios de los años 90 se produjo en la economía española un proceso de desaceleración, originándose uno de los periodos de crisis más importantes de la economía española de los últimos años. Durante este tiempo, las entidades financieras crecieron a ritmo moderado y desarrollaron su gestión dentro de unos mercados con tasas de rivalidad muy elevadas, dificultades para la inversión y mercados de divisas altamente volátiles. La consecuencia fue una situación de incertidumbre que se vio agravada por temas de carácter político. No obstante, a partir de 1994 se produce una mejora de la economía española, que es aprovechada por las entidades financieras para entrar en un período de recuperación.

Actualmente, la reducción de los tipos de interés está significando una disminución de los márgenes financieros de las entidades, que van a tener que competir en servicios bancarios más sofisticados y, por tanto, aumentar el grado de diversificación bancaria. Un ejemplo claro de reacción ante estas circunstancias ha sido el caso del BBVA y el BSCH, que ante el estrechamiento de los márgenes están buscando áreas de negocio más rentables en el exterior, ocupando posiciones en países menos maduros como los sudamericanos.

Por todo ello, las entidades financieras españolas deben concebir un futuro coherente a través de la formación de estrategias que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles. Por eso, este trabajo tiene como objetivo describir el nuevo marco al que se enfrentan, detallando cuáles son los factores externos de cambio que están afectando al sector y elaborando un análisis interno con visión de conjunto sobre la situación en que se encuentran los recursos y capacidades de las mismas.

Nuestro estudio se inicia con la descripción del nuevo marco al que se enfrentan las entidades financieras españolas en la actualidad. Para ello, partiendo de la descripción de los últimos modelos de la nueva Organización Industrial, el Modelo del Entorno y el Modelo de los Recursos y Capacidades, desarrollamos el marco teórico de nuestra investigación y lo describimos como un modelo integrador de los enfoques anteriores.

Posteriormente, detallamos los factores externos de cambio que afectan al sistema financiero español. Éstos se concretan en los siguientes: el proceso de liberalización, la innovación financiera, el proceso de desintermediación y el proceso de globalización del sistema, en cuanto es parte integrante de un sistema financiero europeo y mundial. También sintetizamos el proceso de transformación financiera que se está produciendo en el ámbito europeo y las repercusiones que tiene la creación del Mercado Único para las entidades financieras españolas.

Finalizamos, determinando las fortalezas y debilidades de las entidades financieras españolas. Para lo cual, tratamos de elaborar un análisis interno con visión de conjunto sobre la situación en que se encuentran los recursos y capacidades de las mismas. Este diagnóstico lo llevamos a cabo siguiendo la clasificación de los recursos empresariales de Barney (1991) y Grant (1992), es decir, recursos físicos, organizativos y humanos.

II. MARCO TEÓRICO

La Organización Industrial se fundamenta en el estudio de las estructuras de los mercados, particularmente aquellos en los cuales las empresas venden (Stigler, 1963). Dichas estructuras permiten identificar el conjunto de variables que influyen en el resultado económico y en la construcción de teorías que especifican la naturaleza de la unión entre ellas y los resultados finales. Al enfoque que enlaza la estructura con la conducta y después con el resultado se le conoce con el nombre de “Modelo del Entorno” o “Paradigma Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R)” según Bain (1959).

La esencia de este paradigma se basa en que el resultado depende de un conjunto de propiedades del sector, incluyendo el grado de concentración, la diversificación, las barreras de entrada, la presencia de economías de escala y alcance y, la diferenciación del producto. Además, se caracteriza por no aceptar la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un sector industrial y por defender que sólo sobrevivirán aquellas que mejor se adapten a su entorno (Jensen, 1983). En nuestros días, se pone mayor énfasis en la dimensión estratégica como medio para modificar las condiciones del entorno (Schmalensee, 1982). Es decir, el éxito de una estrategia está relacionado con la capacidad de las empresas para realizar actividades que lleven a la creación de barreras de entrada e incrementen la concentración. El nivel de las barreras determinará hasta que punto se puede obtener mayores beneficios (Porter, 1987).

Debido a la existencia de limitaciones en el Modelo del Entorno, relacionadas con la utilización de un nivel de análisis erróneo en la investigación estratégica, el análisis estático entre estructura y resultados, y la creencia de que las barreras de entrada son un determinante de los resultados, un grupo de teóricos plantea el Modelo de los Recursos y Capacidades como un enfoque alternativo. El centro de interés de esta teoría se desplaza desde el mercado de productos hacia el mercado de factores, a fin de identificar cuáles son las causas que obstaculizan el libre flujo de recursos entre las empresas mediante la imitación o adquisición de los mismos. Grant (1991) define los recursos como un conjunto de inputs que se convierten en productos y servicios finales utilizando un amplio rango de activos y mecanismos como la tecnología, los sistemas de información para la gestión y los sistemas de incentivos

Sin embargo, como los recursos por sí solos no son productivos, es necesaria la cooperación y coordinación de conjuntos de recursos que determinan lo que puede hacer una empresa, es decir, sus capacidades. De ahí que podamos definir las capacidades como lo que una empresa puede hacer sobre la base del resultado de agrupaciones de recursos que funcionan conjuntamente, por lo general de forma combinada a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones que resultan de la experiencia diaria (Fernández, 1993).

Los recursos que fundamentan la ventaja competitiva de la empresa se consideran relativamente inmóviles y como fortalezas que deben apoyarse y que deberían guiar la elección de la estrategia. En tal sentido, las empresas exitosas lo son porque tienen recursos únicos y valiosos. A partir de estas consideraciones, se desarrolla la identificación de los recursos y sus características más relevantes desde el punto de vista estratégico, justificando su papel en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (Arbelo, 1997). No existe un acuerdo generalizado sobre las distintas clasificaciones de los recursos ni una clara diferenciación entre capacidades y recursos, y además, es difícil desarrollar formas de medirlos.

Siguiendo a Barney (1991), los recursos se pueden clasificar en recursos físicos, organizacionales y humanos. Los recursos físicos están constituidos por los equipos y la tecnología utilizada por la empresa, la localización geográfica y el nivel de accesibilidad a las materias primas. Por su parte, los recursos organizacionales engloban la estructura organizativa de la empresa, la planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, así como las relaciones entre grupos en la empresa y entre éstos y los de su entorno. Por último, los recursos humanos abarcan la preparación, experiencia, inteligencia, relaciones y perspicacia de la dirección y los trabajadores de la empresa. De acuerdo con ello, no todas estas categorías de recursos son estratégicamente relevantes, sino que algunas propiedades de la empresa pueden hacer que en un momento dado la elección e implantación de la estrategia reduzca su eficiencia y eficacia (Barney, 1986b). Por tanto, sólo aquellas propiedades de los recursos físicos, organizacionales y humanos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia se considerarán recursos de la empresa (Wernerfelt, 1984).

Según Grant (1992), los recursos también pueden dividirse en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y la reputación. Es decir, además de recursos materiales como las fábricas, instalaciones y medios financieros, la empresa también cuenta con recursos intangibles basados en la información y en el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa, sus clientes y proveedores, etc.

El Modelo de los Recursos y Capacidades plantea que para entender las fuentes de las ventajas competitivas sostenidas debe asumirse que las empresas son heterogéneas. Por consiguiente, no todos los recursos de la empresa tienen la cualidad de ser potencialmente origen de ventajas competitivas sostenidas. Consecuentemente, las empresas deberían elegir estrategias que exploten recursos valorables, escasos, difíciles de imitar y sin sustitutivos. No obstante, la posesión de este tipo de recursos no implica que la empresa tenga capacidad para apropiarse de la renta generada por los mismos. Para ello es necesaria la movilidad imperfecta de los recursos. La clave se encuentra en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno por sus rasgos peculiares, pero poco explotables por terceros, lo que reduce la posibilidad de que se deteriore la ventaja competitiva de la empresa (Barney, 1992).

Autores como Shoemaker (1994) y Montgomery (1995) afirman que este modelo tiene limitaciones. Concretamente, hacen referencia a que existe confusión a la hora de referirse a los recursos, ya que se han utilizado términos tan variados como recursos invisibles, intangibles, competencias, capacidades, habilidades, conocimientos, etc.; reconocen que hay muchas dificultades a la hora de aplicar y hacer operativo este enfoque, al requerir medidas objetivas, válidas y generalizables de los recursos y capacidades y de sus características; la mayor parte de las investigaciones se han centrado en el estudio detallado de la influencia de los recursos de carácter estratégico, olvidándose del resto de los recursos de la empresa encuadrados dentro del grupo de recursos perjudiciales; en la práctica, es muy difícil identificar cuáles son realmente los recursos valiosos para la empresa; y el estudio de las interrelaciones entre los recursos y capacidades y los elementos del entorno ha recibido muy poca atención, salvo los estudios realizados por Schoemaker (1994) y Schoemaker y Amit (1994).

Pero este Modelo no está obviando la relación entre estrategia y entorno, es decir, una empresa puede verse como un conjunto de recursos y como un conjunto de actividades de mercado. La dualidad entre el producto y el mercado por un lado y, las habilidades y recursos por otro, sugieren que la posición competitiva de la empresa debe estudiarse con respecto a ambas dimensiones (Dierickx y Cool, 1989a). Incluso, autores como McWilliams

y Smart (1993) defienden que si las investigaciones se centran, primero, en la naturaleza de los recursos y, posteriormente, en identificar como a partir de ellos se alcanzan ventajas competitivas sostenidas a largo plazo en distintos contextos competitivos se logran mejores resultados. En un entorno competitivo específico, las condiciones de rivalidad a las que se enfrentan las empresas y los diferentes contextos, representan diferentes oportunidades para desarrollar recursos por parte de las empresas.

Por consiguiente, la mejor forma de entender la naturaleza de las ventajas competitivas que puede conseguir la empresa será considerando como complementarios, más que como opuestos, los postulados del Modelo de los Recursos y Capacidades y el Modelo del Entorno. La empresa no debe considerarse como un ente aislado, sino inmerso en un determinado entorno y la evaluación de sus recursos ha de realizarse siempre en el marco de un determinado contexto espacial y temporal. Siguiendo este enfoque integrador, los recursos tendrán valor con relación a su aplicación en un determinado momento en un entorno concreto.

III. EL ENTORNO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS

Los factores externos que están afectando al sector bancario español son, esencialmente, el proceso de liberalización, la innovación financiera, la desintermediación, la globalización y el marco de la Unión Europea.

El proceso de desregulación del sistema financiero español comenzó en 1977², convirtiéndose en una de las bases fundamentales para su modernización y adaptación al nuevo marco competitivo. Ello ha supuesto un proceso intenso de liberalización financiera, caracterizado por la liberalización de los tipos de interés y las comisiones que establecen en sus relaciones con la clientela, la desregulación de las operaciones de activo y de pasivo, la reducción gradual de los coeficientes bancarios (coeficiente de inversiones obligatorias) que dirigen o inmovilizan una parte de los recursos bancarios, la expansión de las oficinas bancarias y la liberalización de la operatoria a realizar por la banca extranjera en España (Berry, Donnelly y Thompson, 1989).

Uno de los aspectos más destacables dentro de este proceso fue la liberalización del binomio liquidez-rentabilidad a través de la creación de las supercuentas con libre retribución de intereses. Éstas han provocado un estrechamiento del margen financiero, lo que significa una modificación de las estructuras de los activos líquidos en manos del público y un cambio en la rentabilidad de las entidades financieras como se puede ver en las tablas 1 y 2.

Por otra parte, el coeficiente de inversión obligatorio creado en 1971 para que un porcentaje de los fondos de las entidades financieras se destinase a la financiación de determinados sectores definidos como estratégicos por el gobierno, comienza a reducirse como consecuencia de la reforma de 1985³ para desaparecer definitivamente en 1992⁴.

La desregulación también ha disminuido el número de barreras legales de entrada para bancos extranjeros y entidades financieras no bancarias, provocando la alerta entre los grandes bancos españoles. Estas entidades han contribuido al desarrollo de un mercado financiero más competitivo en España y, en consecuencia, han tenido un papel importantísimo en el proceso de mejora de los servicios financieros a los clientes de las entidades financieras españolas.

	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	M.M.	%														
Activos totales medios (ATM)	30.763	100,00	39.338	100,00	43.311	100,00	49.029	100,00	52.237	100,00	63.018	100,00	72.481	100,00	77.072	100,00
Productos financieros	3.232	10,51	4.453	11,32	5.330	12,31	5.831	11,89	5.949	11,39	7.082	11,24	6.334	8,74	6.870	8,91
- Costes financieros	1.901	6,18	2.861	7,27	3.597	8,31	3.973	8,10	4.197	8,03	5.186	8,23	4.429	6,11	5.120	6,64
= Margen financiero	1.331	4,33	1.592	4,05	1.733	4,00	1.858	3,79	1.752	3,35	1.896	3,01	1.905	2,63	1.750	2,27
- Saneamiento de crédito	227	0,74	163	0,41	155	0,36	265	0,54	345	0,66	455	0,72	335	0,46	287	0,37
= Margen financiero neto	1.104	3,59	1.429	3,64	1.578	3,64	1.593	3,26	1.407	2,69	1.441	2,29	1.570	2,17	1.463	1,90
+ Productos de servicios	229	0,76	271	0,69	314	0,73	341	0,70	482	0,92	558	0,89	344	0,47	559	0,73
Productos ordinarios	1.333	4,33	1.700	4,33	1.892	4,37	1.934	3,96	1.889	3,62	1.999	3,17	1.914	2,64	2.022	2,62
+ Resultados extraordinarios (2)	-20	-0,06	95	0,23	125	0,30	197	0,40	101	0,19	126	0,20	251	0,35	42	0,05
= Productos netos totales (a)	1.313	4,27	1.795	4,56	2.017	4,66	2.131	4,35	1.990	3,81	2.125	3,37	2.165	2,99	2.064	2,68
- Gatos de explotación (b) (1)	871	2,83	1.173	2,98	1.347	3,12	1.406	2,87	1.438	2,75	1.631	2,59	1.751	2,42	1.602	2,08
Resultado antes de impuestos	442	1,44	622	1,58	670	1,55	725	1,48	552	1,06	494	0,78	414	0,57	462	0,60
Eficiencia (b)/(a) (porcent.)	66,34		65,35		66,78		66,98		72,26		76,75		80,88		77,62	

M.M. = miles de millones

(1) Personal + Gastos Generales y Tributos + Amortizaciones + Otros saneamientos y dotaciones

(2) Venta de valores e inmuebles + Otros resultados extraordinarios - Otros adeudos y abonos

Fuente: Banco de España y Elaboración propia.

	1988		1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	M.M.	%														
Activos totales medios (ATM)	14.896	100,00	18.237	100,00	21.478	100,00	24.560	100,00	27.282	100,00	31.259	100,00	34.422	100,00	37.792	100,00
Productos financieros	1.516	10,18	1.917	10,51	2.382	11,09	2.731	11,12	3.004	11,01	3.457	11,06	3.097	9,00	3.400	9,00
- Costes financieros	769	5,17	1.121	6,15	1.510	7,03	1.748	7,12	1.901	6,97	2.246	7,19	1.827	5,31	2.081	5,51
= Margen financiero	747	5,01	796	4,36	872	4,06	983	4,00	1.103	4,04	1.211	3,87	1.270	3,69	1.319	3,49
- Saneamiento de crédito	65	0,43	32	0,18	56	0,26	123	0,50	176	0,64	279	0,89	207	0,60	190	0,50
= Margen financiero neto	682	4,58	764	4,18	816	3,8	860	3,50	927	3,4	932	2,98	1.063	3,09	1.129	2,99
+ Productos de servicios	41	0,28	45	0,25	58	0,27	72	0,29	125	0,46	183	0,59	180	0,52	209	0,55
Productos ordinarios	723	4,85	809	4,43	874	4,07	932	3,79	1.052	3,66	1.115	3,57	1.243	3,61	1.338	3,54
+ Resultados extraordinarios (2)	-123	0,83	56	0,31	45	0,21	51	0,22	76	0,28	58	0,19	48	0,14	18	0,05
= Productos netos totales (a)	600	4,03	865	4,74	919	4,28	983	4,00	1.128	4,13	1.173	3,75	1.291	3,75	1.356	3,59
- Gastos de explotación (b) (1)	489	3,28	666	3,65	707	3,29	728	2,97	843	3,09	870	2,78	1.009	2,93	1.020	2,70
Resultado antes de impuestos	111	0,75	199	1,09	212	0,99	255	1,04	285	1,05	303	0,97	282	0,82	336	0,89
Eficiencia (b)/(a) (% percent.)	81,50		76,99		76,93		74,06		74,73		74,16		78,16		75,22	

M.M. = miles de millones

(1) Personal + Gastos Generales y Tributos + Amortizaciones + Otros saneamientos y dotaciones

(2) Venta de valores e inmuebles + Otros resultados extraordinarios - Otros adeudos a ahorros

Fuente: Banco de España y elaboración propia.

Este incremento del grado de competencia interna del sistema financiero, en su mayor parte consecuencia del proceso de liberalización, se ha puesto de manifiesto en la aparición continua de nuevos productos y servicios que ofrecer a la clientela. Las innovaciones financieras surgen en contestación a una demanda o como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de privilegio o liderazgo, o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia.

Asimismo, hay que resaltar que la innovación financiera no es un fenómeno que se da por sí solo, sino que convive con otras tendencias de cambio en los sistemas financieros, lo que dificulta una consideración adecuada de sus efectos específicos. Las causas que han alimentado este proceso son muy variadas, desde los cambios recientes en los patrones financieros hasta los avances en el campo de las tecnologías de la información (Barallat, 1988; Rodríguez, 1990 y Bueno, 1994b). El cambio tecnológico ha hecho posible nuevos servicios como las tarjetas de crédito, el dinero electrónico, los cajeros automáticos, las terminales de punto de venta (TPV), la prestación de servicios a través de internet, etc. Asimismo, han aumentado las posibilidades de operar más eficientemente en los mercados financieros nacionales e internacionales y ha modificado los procesos productivos.

En definitiva, en el sector financiero español se ha producido un avance positivo en el terreno de la innovación financiera que ha incrementado substancialmente las opciones y alternativas de financiación. Este proceso innovador responde al intento de huir de limitaciones impuestas por la fiscalidad y la regulación monetaria a través de coeficientes⁵, se verá apoyado por el desarrollo y abaratamiento de la tecnología, la creación del mercado único europeo y la liberalización de movimientos de capitales; y la difusión creciente de instrumentos que responden a las características de las denominadas “operaciones fuera de balance”.

Según Bueno (1994b), el inicio del proceso de madurez del sistema financiero español viene reflejado por la tendencia decreciente de la demanda de productos tradicionales, la disminución de los márgenes financieros y la desintermediación y el crecimiento de los mercados de valores. Por tanto, otro factor de cambio muy importante ligado directamente al proceso de desregulación y al proceso de reducción paulatina de los coeficientes bancarios, es la desintermediación. Una consecuencia de ella es la aparición de un proceso de titularización, que significa la existencia de empresas y clientes de las entidades financieras que operan directamente en los mercados a través de la colocación de títulos propios para captar recursos financieros, actuando como agente colocar la propia entidad.

Por otra parte, la desintermediación supone la pérdida del papel principal de la entidad financiera en las operaciones tradicionales como consecuencia del incremento sustancial de los gastos producidos por la subida de los tipos de interés (Bueno y Rodríguez, 1990). En esta situación, las empresas se ven obligadas a utilizar la vía de la autofinanciación para financiar sus proyectos de inversión en detrimento del crédito bancario, recurriendo a la emisión de títulos negociables en los mercados de capitales. De esta forma, el flujo de las unidades de gasto excedentarias van directamente a las unidades de gasto deficitarias, sin que previamente tenga que pasar por el sistema financiero, generándose así la desintermediación.

El crédito interempresarial se ha configurado también como una señal de la desintermediación. La financiación que las empresas no financieras se conceden directamente entre sí, así como a las familias, incluye tanto los créditos comerciales⁶ como

los financieros. A esta dispersión de responsabilidades contribuye también la actuación de las propias entidades financieras, en la medida en que fomentan y hacen suya la titularización, la innovación financiera y toda clase de operaciones fuera de balance.

Con el proceso de desintermediación se aprecia como la localización del ahorro se ha desviado de los depósitos bancarios hacia otras fórmulas de ahorro o inversión alternativas. De la misma manera, las empresas de gran tamaño y los sectores públicos han encontrado alternativas de financiación con emisiones de títulos tanto a corto como a largo plazo, o bien particulares que han encontrado en los grandes almacenes y otras empresas comerciales fuentes alternativas para el crédito al consumo.

Aunque se pierde el papel de intermediación de las entidades financieras, la participación en el canal de flujos financieros de ahorradores a emisores de títulos por parte de las entidades, permite recuperar parte del negocio vía comisiones. Desde luego, si no hubiera habido una fuerte apuesta por los fondos de inversión por parte de las entidades españolas, éstas habrían visto peligrar su negocio de pasivo (De la Maza, 1994). Larena (1993) apunta hacia un proceso de reintermediación más que de desintermediación, en el cual los mercados financieros (monetarios y de divisas) juegan un papel imprescindible, con lo cual es de esperar que el desarrollo de los mismos continúe hacia unos pocos mercados internacionales desarrollados a expensas de los mercados nacionales.

La globalización o internacionalización de los mercados financieros es el resultado de todos los factores anteriores. Supone la configuración de un mercado único y sin fronteras nacionales al eliminarlas entre los sistemas financieros domésticos, entre los diferentes tipos de activos y entre las distintas clases de entidades, así como las barreras que separan a los intermediarios financieros de los mercados de valores (Sánchez, 1992). Como consecuencia, aumentará la internacionalización de las operaciones y más concretamente, las transacciones interfronterizas.

En el año 1978 se liberaliza la entrada de la banca extranjera en el mercado español mediante la promulgación del Decreto 1388 de 23 de junio, lo que conlleva a la aparición de un gran número de Bancos procedentes, en su mayoría, de la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica. Al mismo tiempo, la presencia de entidades financieras españolas en el exterior se reduce, en nuestros días, a Europa y en menor grado a los países de la OCDE, Estados Unidos y Japón. Concretamente, en 1993 quince bancos y cajas de ahorro españoles tenían un total de 144 sucursales en el extranjero en 18 países, la mayoría perteneciente a otros estados miembros de la Unión Europea⁷.

En este nuevo contexto globalizado, las entidades financieras españolas, al igual que las europeas, están llevando a cabo acciones en el ámbito internacional, como los procesos de diversificación de las actividades (integrando las actividades bancarias con otras financieras y especialmente las de seguros), fusiones entre entidades de la misma nacionalidad⁸ y algunas transfronterizas y, por último, una amplia presencia de acuerdos de colaboración y alianzas estratégicas que permiten a entidades de distintos tamaños y nacionalidades aprovechar las ventajas recíprocas de los socios de los acuerdos⁹ (De la Maza, 1994).

Además, el sistema financiero español no puede ser examinado sin tener en cuenta su inmersión en el entorno bancario europeo que está cambiando rápidamente. El actual proceso de transformación financiera se inició en Europa a lo largo de la segunda mitad de los años ochenta, después que los países miembros de la Comunidad Europea decidieran crear un mercado único financieramente integrado para evitar obstáculos en la realización

del mercado interior, en la reestructuración de la economía europea y en la estabilización del sistema financiero internacional.

Para alcanzar el grado de integración financiera indispensable y crear un espacio financiero común, la Comisión Europea señaló como requisitos la total liberalización de los movimientos de capitales¹⁰ y el libre funcionamiento del Sistema Monetario Europeo. Se precisaba, además, garantizar la libre prestación de servicios¹¹ e impedir cualquier trato discriminatorio y cualquier distorsión de las condiciones de la competencia provocada por una diversidad de normas cautelares o por excesivas disparidades fiscales, lo que planteaba la necesidad de una armonización normativa¹² (Rodríguez, 1994).

Los intentos por superar el grupo de obstáculos que todavía condicionaban la creación del espacio financiero europeo integrado se iniciaron con la elaboración del Libro Blanco sobre la realización del mercado interior y el Acta Única¹³. Incluyen, de forma general, los principios de reconocimiento mutuo de las normas nacionales relativas al sector bancario y de control por el país de origen. Ambos principios quedan reflejados en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria¹⁴ que fija un conjunto de actividades propias de las entidades financieras¹⁵. A consecuencia de estos acuerdos, la Comisión Europea inició un proceso de regulación para liberalizar los movimientos de capitales y garantizar una mínima armonización. Por otra parte, los países miembros iniciaron las reformas necesarias para adaptar sus legislaciones a las normas europeas y a la competencia internacional, así como para aproximar al modelo europeo sus estructuras y el modo de funcionamiento de sus entidades financieras.

En términos más concretos, la liberalización de los mercados financieros europeos en 1993 ha supuesto movilidad de capitales y servicios, aumento de la competencia, homogeneización de las condiciones legales y nuevas relaciones con mercados externos a la Comunidad. La consecución de estas condiciones, y sobre todo la libre circulación de capitales y la libre prestación de servicios financieros, ha hecho necesaria la cooperación monetaria entre los estados miembros¹⁶. En el caso de España, el sector financiero se está enfrentando al reto del Espacio Financiero Único con una posición sólida, fruto de las intensas transformaciones que ha experimentado en los últimos años y que vienen reflejadas en la bajada de los tipos de interés de activo y de pasivo en bancos y cajas de ahorro desde 1992.

Según Bergés, Ontiveros y Valero (1992), las estrategias de adaptación aplicadas por las entidades financieras ante el nuevo marco comunitario son tanto defensivas como agresivas. Entre las primeras estarían la protección del propio mercado, la defensa de la clientela, estrategias para mantener posiciones de liderazgo, defensa de las entidades y redes nacionales, estrategias de protección frente a posibles ofertas de adquisición y estrategias de capitalización para cubrir el coeficiente de solvencia exigido por la Comunidad Europea (el 8%). Dentro del segundo grupo de estrategias se encontrarían las absorciones de entidades menores, la captación de recursos cautivos en agrupaciones colectivas de pequeños propietarios o ahorradores, captación de clientes y recursos mediante expansión de la red de oficinas o bien mediante el lanzamiento de nuevos productos o servicios, las fusiones y absorciones para dominar el mercado nacional o expandir operaciones hacia mercados de los demás países comunitarios y la internacionalización de la entidad.

Siguiendo a Maroto (1994), una vez sentadas las premisas de la eficiencia y la competitividad de las entidades financieras y de la coherencia entre su estructura organizativa y sus estrategias para abordar con éxito el reto de la Unión Económica y

Monetaria, parece oportuno detenerse en si las percepciones que los agentes del sistema bancario expresan acerca de las características del negocio a desempeñar durante los próximos años se ajustan a las del entorno previsible, porque de sus correctas expectativas se derivará la propuesta e implantación de las estrategias que justificarán la competitividad comparada de las entidades.

La unificación de la moneda y de la política monetaria europea producirá una reducción de los departamentos de cambios de las entidades financieras y el aumento de la prestación de servicios de pagos en el ámbito europeo, favoreciendo una mayor competencia y diversidad en el sector. Esto se traduciría en la consolidación de entidades cada vez más universales, aunque centrando su negocio en aquellas actividades donde se posea una ventaja competitiva sostenible y usando la firma de acuerdos de colaboración entre entidades financieras competidoras en el marco de las tecnologías de la información y la distribución.

IV. Análisis interno de las entidades financieras españolas

Una vez analizado el entorno, tratamos de elaborar un análisis interno sobre la situación en que se encuentran los recursos y capacidades de las entidades financieras españolas. La identificación de los recursos y capacidades claves de las entidades financieras españolas ha de realizarse en el contexto de los factores de éxito del sector. Por ello, a continuación los estudiaremos siguiendo la clasificación de Barney (1991) y Grant (1992). Concretamente, definimos tres grupos de recursos, físicos (recursos financieros y recursos físicos propiamente dichos), organizacionales (el diseño organizativo, la información, las acciones de marketing, la calidad, las relaciones entre empleados y los vínculos establecidos con los clientes) y humanos (empleados y niveles directivos).

Los recursos financieros se caracterizan, principalmente, por definir la capacidad de endeudamiento y determinar las capacidades de inversión y adaptación de las entidades (Grant, 1992). La iniciación de la “guerra de pasivos”¹⁷ provoca un incremento de la participación de los depósitos de la banca privada sobre el total de depósitos, con lo cual se altera la línea evolutiva anterior, en la que las cajas de ahorro estaban llevando la iniciativa en la captación de depósitos. Por ello, los recursos financieros de las entidades españolas atraviesan un proceso de cambio, en el sentido de que se producen alteraciones en la composición del pasivo de la banca privada y de las cajas de ahorro como consecuencia de las distintas respuestas de unos y otros.

En la banca privada aumentan los depósitos a la vista, en detrimento de los de ahorro y a plazo, porque el cliente elige las supercuentas. En las cajas de ahorros aumentan los depósitos a plazo, por centrarse ahí su respuesta a las supercuentas bancarias¹⁸. El encarecimiento de los recursos ajenos obliga a su colocación en formas que permitan obtener el margen suficiente, como la inversión y los créditos (Fuentes, 1991). El ahorro de los particulares ha sido un aspecto importante para las entidades dentro del pasivo bancario. Del depósito bancario se ha pasado a la oferta de servicios complementarios tales como la domiciliación de cobros y pagos, los créditos personales, las tarjetas de crédito, programas de ahorro, cuenta salario e información y asesoramiento de inversiones.

También hay que incluir dentro de este grupo de recursos, los depósitos procedentes del mercado interbancario¹⁹, donde se negocian activos a muy corto plazo con un elevado grado de liquidez, lo que les convierte en instrumentos muy flexibles para que las entidades financieras lleven a cabo su gestión de activos y pasivos (Rodríguez y Cuervo-Arango, 1991).

Del análisis de este tipo de recursos, se vislumbra la existencia de diferentes grupos de entidades con diferentes estrategias en el mercado dependiendo de su especialización productiva. Así, la banca nacional y la banca extranjera se convierten en tomadoras de fondos²⁰ y, las cajas de ahorros, las cajas rurales, las cooperativas de crédito y las sociedades mediadoras en suministradoras de fondos²¹.

Por otra parte, los recursos físicos propiamente dichos se diferencian de los recursos financieros en que son recursos relacionados con el tamaño, localización de edificios y la sofisticación de las tecnologías (Grant, 1992). Por tanto, dentro de este grupo de recursos incluimos la red de oficinas y las tecnologías de la información como los más representativos de las entidades financieras españolas.

La red de oficinas se ha basado, tradicionalmente, en oficinas universales que ofrecen todos los productos bancarios disponibles a todos los clientes. Por ello, las entidades financieras maximizan su cobertura geográfica para aumentar volumen y su gama de productos para cubrir costes de distribución compartidos. Pero, debido al nuevo entorno competitivo y a la búsqueda de ventajas competitivas sostenidas surge la necesidad de desarrollar canales adecuados para cada gama de productos y así mejorar el impacto y la rentabilidad de la relación con el cliente (Grimá y Von Löhneysen, 1991). Con la llegada de la banca extranjera, que sigue la estrategia de introducir sus productos teniendo en cuenta quienes son sus clientes finales, la banca responde segmentando los clientes en función del nivel de ingresos, lugar de residencia, edad y actividad laboral, y ampliando la red de oficinas como se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3.- Evolución del número de oficinas de bancos y cajas (1990-1996).

Años	Bancos		Cajas		Total Oficinas	Cuota Bancos(%)	Cuota Cajas (%)
	Oficinas	Porcentaje variación	Oficinas	Porcentaje variación			
1990	16.917	1,4	13.642	3,6	30.559	55,4	44,6
1991	17.824	5,4	14.031	2,9	31.855	56,0	44,0
1992	18.058	1,3	14.291	1,9	32.349	55,8	44,2
1993	17.636	-2,3	14.485	1,4	32.121	54,9	45,1
1994	17.557	-0,5	14.880	2,7	32.437	54,1	45,9
1995	17.842	1,6	15.214	2,2	33.056	54	46
1996	17.674	-1	16.094	5,8	33.768	52,3	47,7

Fuente: Banco de España y elaboración propia.

Desde una perspectiva externa, las tecnologías de la información, como recurso físico relevante estratégicamente para las entidades, les han permitido desarrollar y aplicar sistemas informáticos enfocados hacia la reducción del componente manual en los procesamientos para elaborar productos y prestar servicios financieros, además de facilitar la satisfacción de las exigencias de los clientes mediante la oficina bancaria virtual.

Por otro lado, la incorporación de tecnologías de la información en los sistemas de información gerenciales de las entidades financieras españolas se ha centrado en los EIS (sistemas de información para ejecutivos) que apoyan directamente a la alta dirección de la entidad; los DSS (sistemas de apoyo a las decisiones) que apoyan la toma de decisiones de los mandos intermedios de la entidad; la Ofimática (sistemas de información de apoyo al trabajo de oficina); y los sistemas integrados que permiten acceder a información integrada sobre los clientes y el control de gestión (Martínez, 1994). También aparecen claramente como una gran oportunidad para las entidades financieras españolas el uso los Sistemas de Información Interorganizacionales (SIIO) que permiten, por ejemplo, intercambiar

electrónicamente los fondos entre las entidades y los clientes. Así, es normal la utilización de cajeros automáticos mediante tarjetas de plástico con banda magnética incorporada²², los dispositivos telemáticos para conectar las entidades financieras con los puntos de venta, la banca electrónica²³, la banca telefónica²⁴ y los monederos electrónicos²⁵ (Sanchís, 1995).

Dentro de los recursos organizacionales de las entidades financieras españolas destacamos el diseño organizativo, la información, las acciones de marketing, la calidad, las relaciones entre los empleados y los vínculos establecidos con los clientes (Barney, 1991).

El diseño de las estructuras organizativas es uno de los recursos organizativos que contribuye, en gran medida, a la consecución de niveles de competitividad altos para las entidades. Fernández (1994) enumera como relevantes la idoneidad de una estructura mixta que combine el modelo universal con el modelo federal que incluye unidades especializadas, mejores sistemas de información sobre clientes y procedimientos de toma de decisiones reforzado por una reducción de trabajos y empleados administrativos, empleados mejor formados y preocupados por atender al cliente y mayor disposición a cooperar dentro y fuera de la organización.

Según Castelló (1996a), la forma de organización que sigue una entidad financiera dependerá de cada entidad, pero la tendencia actual de las estructuras organizativas en bancos y cajas de ahorros es hacia el mercado, es decir, configuraciones de carácter orgánico y de procesos, debido a la necesidad de acercarse a los clientes como medio de conseguir incrementar la competitividad. Por consiguiente, el diseño organizativo adecuado no garantiza necesariamente el éxito de una estrategia. Sin embargo, la experiencia de las entidades financieras españolas indica que una estructura organizativa equivocada puede limitar los efectos de la estrategia, e incluso, hacerla fracasar.

Como consecuencia de la fuerte competencia y a que los clientes están cada vez más formados financieramente hablando, empiezan a producirse problemas para las entidades financieras tradicionales y se plantean, dentro de la variedad de estructuras organizativas existentes, sustituir el modelo de la banca universal²⁶ por el modelo de la banca federada (Fernández, 1994 y Oreja, 1995). La estructura federada permite que las entidades financieras cuenten con unidades autónomas muy descentralizadas y sometidas a las reglas del mercado y el diseño de una red de acuerdos estables con terceros. Así, la unión de ambos facilitará la creación de unidades de negocio vinculadas entre sí por relaciones de propiedad o de otro tipo, lo que permite construir organizaciones flexibles, con capacidad de adaptación, eficientes y especializadas²⁷.

Otro recurso organizativo que contribuye a fortalecer la competitividad de las entidades financieras españolas es la información. Esto se debe, principalmente, a que en un entorno dinámico y agresivo es necesario acertar en la toma de decisiones, lo cual obliga a utilizar información de calidad. Por ello, las entidades han de prever la utilización de los sistemas de información no sólo como elementos de soporte para disminuir el nivel de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones a todos los niveles directivos, sino también integrando sus posibilidades con las estrategias en el momento de la formulación. Esto significa que las entidades han de contemplar, en el proceso de planificación estratégica de los sistemas de información, la determinación de acciones estratégicas específicas que deben incorporar a su funcionamiento para mejorar la posición competitiva. Los sistemas de información determinan la utilización de las tecnologías de la información y mejoran la formulación de estrategias encaminadas hacia la obtención de ventajas competitivas.

Cuando se hace referencia a los sistemas de información en las entidades financieras españolas, se considera que coexisten dos tipos de sistemas de información, los sistemas de información de gestión y los sistemas de información de producción de servicios financieros. Los primeros están formados por un conjunto de sistemas que, convenientemente interrelacionados, permiten satisfacer las necesidades de información y originar información útil para la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de las entidades financieras. Y los segundos, se distinguen por la incorporación de equipos informáticos convertidos en auténticas oficinas portátiles, donde se puede ofrecer infinidad de productos y servicios a los clientes; de sistemas de telecomunicaciones que permiten diseñar sucursales cada vez más automatizadas y descentralizadas²⁸, de sistemas multimedia que permiten al cliente tener acceso directo a algunas de sus operaciones gracias a terminales especiales; y de redes de información, como Internet, que pueden proporcionar a las entidades financieras la posibilidad de mejorar los servicios y la utilización de sus protocolos y recursos mediante la creación de Intranets y Extranets (Velasco, 1994).

Para que las entidades puedan obtener ventajas competitivas sostenidas basadas en las tecnologías de la información y los sistemas de información es necesario la coordinación adecuada entre la planificación estratégica de las entidades y la planificación de los sistemas de información, lo que llevaría a la definición de las necesidades en tecnologías de la información para su soporte. En consecuencia, necesitan establecer un inventario de los recursos y usos de dichas tecnologías en cada unidad estratégica, analizar el grado de satisfacción de los usuarios y conocer la forma en que la competencia y los clientes emplean las tecnologías de la información, con qué objetivos y con qué resultados.

También las acciones de marketing se consideran recursos estratégicos para las entidades financieras españolas, sobre todo las orientadas hacia el cliente. Es decir, significaría identificar los mercados actuales y futuros más rentables teniendo en cuenta el Mercado Unico. Según Palomero (1993), los objetivos de crecimiento centrados en los segmentos de clientes deberían desarrollarse sobre aquellos donde se producen las siguientes situaciones: los porcentajes de beneficios son superiores al incremento de las ventas, crecer en aquellos segmentos donde el crecimiento esperado es alto, los beneficios son mayores que el volumen de carga de trabajo, la morosidad no supera la aportación de beneficios, desarrollar políticas de ventas cruzadas en los segmentos que sean altamente maduros y desarrollar una estrategia de innovación en los segmentos donde los clientes sean más fáciles de vincular a las ventas cruzadas. En consecuencia, es de esperar que el crecimiento más alto de las entidades va a ser en los segmentos de particulares con rentas medias y bajas, y en los segmentos de empresas pequeñas y medianas, es decir, en los segmentos de la banca detallista. Actualmente, la clave está en tener en cuenta los nuevos hábitos y comportamientos de los clientes, y seleccionar grupos de clientes sobre los que desarrollar promociones exhaustivas (Fernández, 1994).

En cuanto al recurso de la calidad, repasando las experiencias de las entidades financieras que han desarrollado programas de calidad, se puede comprobar cómo para conseguir el éxito es importante conocer la situación de las mismas en cuanto a la calidad frente a la competencia²⁹ y crear un ambiente donde los clientes, empleados y las propias entidades se sientan a gusto. Un plan estratégico para la mejora de la calidad del servicio financiero puede organizarse de forma centralizada, descentralizada o híbrida, en función del tamaño de la entidad. El sistema híbrido es el más apropiado para una empresa financiera y el desarrollo de dicho plan tiene que pasar por un recorrido de etapas secuenciales, todas ellas necesarias e imprescindibles para su éxito (Elorriaga 1991, 1993a y 1993b).

La duración de la implantación de la calidad total en una organización es variable, ya que está en función de sus características y de la situación que parte en lo relativo a la gestión de la calidad. En cualquier caso, no es corta, lo normal es que una empresa que aborda un plan de calidad tarde en implantarlo entre dos a tres años, contados desde que se toma la decisión hasta que el plan funciona satisfactoriamente. Además, un plan de calidad total en funcionamiento necesitará siempre de información sobre el proceso de desarrollo del mismo, la situación de la calidad en la empresa y su evolución. El sistema de información a emplear debe ser sencillo y ágil. También debe contemplar la situación y los avances que se han producido en el plan de calidad total, medida y tendencia de los costes de la calidad, tendencias en los indicadores de la calidad interna y la de servicios, situación de los planes específicos más importantes para la mejora y evolución de las actividades de los grupos de trabajo.

Antes de poner en práctica un plan que mejore la calidad del servicio financiero, las entidades financieras han de preocuparse por conocer a sus clientes, escucharlos, comprenderlos, tener en cuenta y prever todas sus expectativas, organizarse, comunicarse y funcionar para que todos sus esfuerzos converjan al mismo tiempo hacia un mismo y único objetivo: la satisfacción total del cliente. Dentro de este contexto, una de las técnicas más actuales que se utilizan es el Despliegue de la Función de Calidad o QFD (Zaidi, 1993). Entender las necesidades de los clientes y transformar esas necesidades en acciones es indispensable en el entorno competitivo actual de las entidades financieras españolas. El QFD es una técnica que identifica los requerimientos del cliente y proporciona una disciplina para asegurar que esos requerimientos están presentes en el diseño del producto o servicio y en el proceso de planificación. Luego, se puede utilizar para definir, en términos operacionales, la voz del cliente durante el desarrollo del servicio financiero e identificar los medios específicos para asegurar que los requerimientos del cliente sean cumplidos por todas las actividades funcionales de las entidades financieras.

En cuanto al recurso organizativo relacionado con las relaciones entre los empleados de las entidades financieras, éstas se han transformado, en el sentido de que se sustituye la concepción de subordinado por la de colaborador, es decir, las relaciones son menos jerarquizadas y más de equipos de trabajo. Así, en entidades que tienen arraigada una cultura de servicio, al empleado se le considera como un cliente interno participante en la gestión y el acceso a la información (Barcells, 1994). Por tradición, los departamentos centrales tienen un poder de decisión superior al de las oficinas, ya que son los encargados de generar normas, realizar auditorías y controlar, entre otros cometidos. Esto puede generar actitudes prepotentes por parte de los empleados de los departamentos centrales respecto de las oficinas, provocando un detrimento de las relaciones con el cliente y de la calidad del servicio financiero. Evidentemente, la solución está en dar formación sobre materias de tipo comercial (tradicionales de las oficinas) a los empleados de la central y formación sobre temas de gestión, dirección por objetivos, informática para usuarios, etc. (propio de los departamentos centrales) a los empleados de las sucursales.

Y, por último, los vínculos establecidos entre las entidades financieras y los clientes son de distinta índole dependiendo del tipo de cliente. De este modo, las relaciones con las empresas son más importantes cuando se trata de empresas grandes que cuando son pequeñas o medianas empresas, puesto que las entidades que realizan operaciones con las grandes empresas compiten no sólo con otras entidades, sino también con los mercados financieros. A pesar de ello, las pymes deben establecer relaciones fuertes con las entidades porque pueden tener acceso a servicios que necesitan para su funcionamiento, como por ejemplo, la financiación del capital circulante o de las inversiones en capital fijo, y, además,

para que la entidad le proporcione información con la que analizar y gestionar el riesgo asociado con la actividad crediticia (Quesada, 1993). Las relaciones de las entidades con los clientes particulares se concretan, principalmente en: suministrar información veraz a través de la publicidad de los productos financieros, prestar asesoramiento financiero, asegurar protección y confidencialidad de la información que le suministran sus clientes o que les llega por otras vías, resolver los conflictos mediante la figura del defensor del cliente, etc. En definitiva, mantener un contacto constante y directo para obtener niveles altos de calidad en los productos y servicios financieros para la consecución de ventajas competitivas sostenidas.

Por supuesto, las entidades financieras también deben analizar sus relaciones con los proveedores, para que cumplan los plazos de pago, y con los competidores. Ante éstos últimos, deben cumplir con la norma de confidencialidad acerca de la información que puedan suministrarle, que sólo pueden utilizar para los fines establecidos en el momento de la entrega.

En una empresa que vende servicios, el comportamiento de sus empleados forma parte del producto. En este sentido, está claro que dentro del nuevo enfoque estratégico que las entidades financieras españolas deben ir adoptando a fin de seguir siendo competitivas, ocupa un lugar destacado la gestión de los recursos humanos y, más concretamente, el comportamiento de los empleados y de los niveles directivos. La tabla 4 refleja el número de empleados en los bancos y en las cajas de ahorros durante el periodo comprendido entre los años 1990 y 1996. Se han mantenido con pocos altibajos a pesar de los cambios del entorno que han afectado internamente a las entidades financieras españolas y, más concretamente, a los recursos humanos, sobre todo en lo referente a la incorporación de innovaciones tecnológicas³⁰. De las personas empleadas por los bancos y cajas de ahorros españolas en el año 1996, 33.244 fueron para ocupar puestos de los servicios centrales en los bancos y 20.107 en las cajas, mientras que 109.584 y 67.263, respectivamente, lo fueron para trabajar en las sucursales³¹.

Tabla 4.- *Evolución del número de empleados en bancos y cajas de ahorro residentes en España (en porcentajes).*

Años	Bancos	Cajas de Ahorros
1990	64.98	35.02
1991	66.02	33.98
1992	65.77	34.23
1993	64.89	35.11
1994	64.35	35.65
1995	63.85	36.15
1996	62.05	37.95

Fuente: Banco de España y elaboración propia.

Para adaptar la política de recursos humanos a la realidad actual de las entidades financieras hay que tener en cuenta que los empleados son los que elaboran, analizan, emiten y reciben

un recurso estratégico como es la información. En este sentido, Balcells (1994) señala la necesidad de incrementar la cualificación de los empleados debido a la utilización de tecnología informática y los altos niveles de exigencia de los clientes, un plan de actualización y ampliación de la cultura de la entidad, sustituir la idea del empleado subordinado por la de colaborador, constante actualización y una capacidad de saber sustituir conocimientos y procedimientos de trabajo por parte de los directivos, potenciar la calidad del personal de las oficinas y de convertir a los órganos centrales en prestadores de servicios y de apoyo, definir claramente los valores institucionales en el ámbito de toda la estructura directiva y que los directores de oficinas con plantillas pequeñas asuman la función de directivo y exigir a sus compañeros.

Esta situación hace necesaria la transformación del directivo medio, en el sentido de pasar de ser un mero administrativo, a ser un tomador de decisiones, cada vez, menos estructuradas y más arriesgadas. Lo que se consigue aplicando políticas que consideren prioritario el desarrollo de la persona, profesional e integralmente, por lo que se deberá considerar el conocimiento como un nuevo factor diferenciador de las entidades.

Castelló (1996a) al referirse a la dirección de las entidades financieras defiende que actualmente está concentrándose en la gestión de los recursos intangibles y de desarrollo (como por ejemplo la inteligencia e identidad corporativa) y los nuevos sistemas de gestión que les facilitan estrategias más adecuadas para actuar en entornos cambiantes y difíciles. Luego, es evidente la necesidad de elaborar un plan de formación que emane del plan estratégico de la entidad financiera y que ponga a punto la capacidad gerencial, financiera y comercial de los empleados, e intentar que cada mando sea el máximo responsable de la formación y desarrollo de sus colaboradores (Bosch y Viñas, 1991). Ello comporta para el plan de formación asegurar su calidad, la implicación de la alta dirección y de los directivos, la aceptación por parte de los empleados, la transmisión de los conocimientos necesarios, la atención preferente a directivos y personal comercial, etc.

V. CONCLUSIONES

Para hacer frente a los cambios del nuevo entorno, las entidades financieras españolas deben analizar y planificar cuidadosamente sus estrategias, ya que el cambio es profundo e irreversible. La competitividad se verá influenciada, principalmente, por la aparición de la banca electrónica, nuevos sistemas de comunicaciones, mayor diferenciación de los productos para ajustar los servicios a la demanda concreta de cada tipo de cliente, el papel creciente de entidades no financieras que prestan servicios financieros y la integración en espacios económicos más amplios. Por todo ello, las entidades financieras españolas deberán mirar hacia el futuro teniendo en cuenta que ya no importa el lugar físico, los servicios se pueden producir en otros lugares fuera de las propias instalaciones, se colabora con los competidores, la comunicación interna y externa se establece utilizando tecnología de telecomunicaciones, etc.

Las nuevas tecnologías de la información suponen una gran oportunidad para mejorar la calidad de los productos y servicios bancarios, permiten ampliar la oferta financiera y los mercados en que pueden operar las entidades. Por consiguiente, la dinámica de las entidades financieras se verá constantemente impulsada por las tecnologías de la información que paso a paso continuarán configurando la banca del próximo siglo.

El sector financiero español va a seguir con una tendencia centralizadora basada en la concentración bancaria dirigida hacia la mejora de la estructura de costes, incremento de la

dimensión, mejora de la distribución de las redes de oficinas e implantación de las nuevas tecnologías. Así, tanto el proceso de innovación tecnológica como el proceso de desregulación y la modificación de los hábitos bancarios de los clientes favorece la reestructuración de los diseños organizativos. En este sentido, la obtención de mayores cuotas de mercado o el mantenimiento de las cuotas obtenidas se va a conseguir mediante una mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno por cada entidad.

La formación, experiencia e inteligencia del grupo humano que forma la entidad se convierten en elementos de vital importancia, tanto en el ámbito interno como en la repercusión que van a tener en cuanto a la relación de la entidad con los clientes y por extensión con el mercado. En definitiva, las entidades financieras que persigan una posición ventajosa en el mercado con respecto a la motivación de los empleados y actuando en un entorno cambiante, innovador y altamente competitivo, supondrá que los directivos de las entidades financieras posean más y mejores habilidades creativas y de gestión. Los gestores han de tener una formación integral como especialistas en clientes y usuarios de tecnología avanzada y en las relaciones interpersonales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbelo, A. (1997): "Origen de las ventajas competitivas en la empresa", *Dirección y Organización*, nº 18, págs. 52-60.
- Bain, J.S. (1956): *Industrial Organization*. Wiley and Sons, New York.
- Barallat, L. (1988): *Proceso de innovación en el sistema financiero español*. Ed. Instituto de Empresa.
- Barcells, J. (1994): "El capital humano y la formación como factores de competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 297-310.
- Barney, J.B. (1986): "Organizational culture: Can it be a resource of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, vol.11, págs. 656-665.
- Barney J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-119.
- Barney, J.B. (1992): "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-based Analysis", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton [ed.]: *Advances in Strategic Management*, vol.8, págs. 39-61. Greenwich: JAI Press.
- Bergés, A., Ontiveros, E. y Valero, F. J. (1992): *Banca y Mercado Financiero Unico*. Fundación Banco Exterior. Colección Seminarios y Cursos, Madrid, págs. 7.
- Berry, L., Donnelly, H. Y Thompson, T. (1989): *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*. Díaz de Santos, Madrid.
- Bosch, F. y Viñas, J. (1991): "La ocupación de bancario y su formación", *Economía Industrial*, Marzo-Abril, págs. 191-201.
- Bueno, E. (1994): *Las estrategias de la banca ante el nuevo escenario económico*. En Nuevos enfoques de gestión bancaria, Aula de Banca, Universidad de Deusto, págs. 39-64.
- Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (1990): *La banca del futuro*. Pirámide, Madrid.
- Castelló, E. (1996): *Dirección y organización de entidades financieras*. Ed. ESIC, Madrid.

- De La Maza (1994): “Internacionalización de la banca española. Alianzas y acuerdos de colaboración”, *Boletín Económico de ICE*, noviembre, nº 735, págs. 104-118.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, vol. 35, págs. 1504-1511.
- Elorriaga, A. (1991): “La gestión de la calidad en las entidades financieras. Experiencia del Banco Bilbao Vizcaya”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLVI, nº 143, págs. 277-293.
- Elorriaga, A. (1993a): “La gestión de calidad en los servicios bancarios”, *Información Comercial Española*, Diciembre, nº724, págs. 105-113.
- Elorriaga, A. (1993b): “Calidad de servicio en las entidades financieras”, *Nuevos Enfoques de Gestión Bancaria*, Cap. X, Aula de Banca, Editorial Maestre Ediban, págs. 215-234.
- Fernández, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, nº 56, págs. 178-193.
- Fernández, Z. (1994): “La banca universal: un futuro en entredicho”, *Papeles de Economía Española*, nº 58, págs. 262-275.
- Fuentes, I. (1991): “La competencia en las operaciones de activo y pasivo del sistema bancario”, *Papeles de Economía Española*, nº49, págs. 200-212.
- Grant, R.M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, vol. 33, págs. 114-135.
- Grant, R.M. (1992): *Contemporary strategy and concepts, techniques, applications*. Cambridge, Massachussetts: Blackwell Publishers.
- Grimá, y VON LÖHNEYSSEN (1991): “Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales”, *Papeles de Economía Española*, nº 49, págs. 221-236.
- Jensen, M.C. (1983): “Organization theory and methodology”, *Accounting Review*, vol. 56, págs. 319-338.
- Lerena, L.A. (1993): “Las reestructuraciones bancarias. Una perspectiva microeconómica”, *Papeles de Economía Española*, nº 54, págs. 57-76.
- Maroto, J.A. (1994): “Estrategias competitivas de las entidades financieras ante el mercado único y la unión monetaria”, *Perspectivas del sistema financiero*, nº 45, págs. 94-106.
- Martínez, R. (1994): “Los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias: nuevos retos”, *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº48, págs. 151-166.
- McWilliams A. et al (1993): “Efficiency v. structure-conduct-performance: implications for strategy research and practice”, *Journal of Management*, vol. 19, nº 1, págs. 63-78.
- Montgomery, C.A. (1995): “Of diamonds and rust: a new look at resources”, en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, págs. 251-268. Boston: Kluwer Academic Pub.
- Oreja, J.R. (1995): “El cambio organizativo en la sucursal bancaria”, *Esic Market*, Abril-Junio, págs. 69.
- Palomero, E. (1993): “Las nuevas orientaciones del marketing bancario” en “La Banca del Futuro. Un desafío para el 2000”, capítulo VII, Ed. Pirámide, Madrid.

- Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva*. CECSA, México.
- Quesada, J. (1993): “Competitividad y eficiencia de las entidades financieras: análisis comparativo”, *perspectivas del Sistema Financiero Español*, nº 48, pp. 111-150.
- Rodríguez, P. y Cuervo-Aragno, C. (1991): “El mercado interbancario de depósitos”, *Papeles de Economía Española*, nº 49, págs. 48-56.
- Rodríguez, J.M. (1990): *La banca en España. Un reto para 1992*. Pirámide, Madrid.
- Rodríguez, S. (1994): *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Sánchez, J.A. (1992): *Reflexiones sobre la banca*. Espasa Calpe, Madrid.
- Sanchís, J.R. (1995): “Análisis estratégico del entorno competitivo bancario”, *Información Comercial Española*, Noviembre, nº 747, págs. 121-134.
- Sarría, N. (1994): “Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras”, *Papeles de Economía Española*, nº 58, págs. 191-201.
- Schmalensee, R. (1982): “The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets”, en *Advances in Economic Theory*, W. Hildenbrand, Cambridge University Press, Cambridge págs. 253-285.
- Schoemaker, P.J.H. (1994): “Cómo ligar la visión estratégica a las capacidades claves”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 60, págs. 22-39.
- Schoemaker, P.J.H. y Amit, R.H. (1994): “Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives”, en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (ed.): *Advances in strategic management*, vol. 10, (part.A), págs. 3-33. Greenwich: JAI Press.
- Stigler, G.J. (1963): *Capital and rates of return in manufacturing*. Princeton: Princeton University Press.
- Velasco, J. (1994): “El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual”, *Papeles de Economía Española*, nº 58, págs. 202-207.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- Zaïdi, A. (1993): *QFD. Despliegue de la función de calidad*. Díaz de Santos, Madrid.

-
- 1 El principio de autorización única reflejado en la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria (de fecha 15 de diciembre de 1989) conforma el núcleo sobre el que se basa el Mercado Único Financiero.
 - 2 Se inicia formalmente en 1962 con la Ley de bases de ordenación del crédito y posteriormente en 1977 se potencia con la “Reforma Fuentes Quintana”.
 - 3 Realización por medio de la promulgación de la ley 13/1985, de 25 de mayo, sobre el coeficiente de inversión, los recursos propios y las obligaciones de información de los intermediarios financieros.
 - 4 Coincidiendo con la finalización del periodo de transición de la incorporación de España a la Comunidad Europea.
 - 5 La denominada “ingeniería financiera”, aunque sea rentable, con el tiempo dejará de serlo para convertirse cada vez más en obsoleta.
 - 6 El crédito comercial surge cuando se produce un aplazamiento del pago de una transacción de bienes o servicios, donde el vendedor actúa como prestamista y el comprador como prestatario.
 - 7 Según la información estadística que proporciona la AEB y la CECA.
 - 8 Como la fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, creándose el BBVA; y entre el Banco Santander y el Banco Central Hispano, creándose el BSCH.
 - 9 Por ejemplo, La Caixa y Deutsche Bank.
 - 10 Lo que se hizo mediante una Directiva de 24 de junio de 1988
 - 11 Mediante la Directiva de 28 de junio de 1973.
 - 12 Que se concretó en la que ha pasado a ser la primera directiva importante en el proceso de construcción de un mercado común bancario: la Directiva de 12 de diciembre de 1977.

- 13 El Libro Blanco se presentó en junio de 1985 y el Acta Unica fue adoptada por el Consejo de Europa en la cumbre de Luxemburgo en diciembre del mismo año.
- 14 De 15 de diciembre de 1989.
- 15 Recepción de depósitos o de otros fondos reembolsables; préstamos (comprenden en especial: crédito al consumo, crédito hipotecario, factoring con o sin recurso y financiación de transacciones comerciales incluido el factoring); arrendamiento financiero; operaciones de pago; emisión y gestión de medios de pago (tarjetas de crédito, cheques de viaje, cartas de crédito); concesión de garantías y suscripción de compromisos; transacciones por cuenta propia de la entidad o por cuenta de su clientela que tengan por objeto instrumentos del mercado monetario, mercados de cambio, instrumentos financieros a plazo y opciones, instrumentos sobre divisas o sobre tipos de interés, y valores negociables; participación en las emisiones de títulos y prestación de los servicios correspondientes; asesoramiento a empresas en materia de estructura de capital, estrategia industrial y cuestiones afines, así como asesoramiento y servicios en el ámbito de la fusión y la compra de empresas; intermediación en los mercados interbancarios; gestión y asesoramiento en la gestión de patrimonios; custodia y administración de valores mobiliarios; informaciones comerciales y alquileres de cajas fuertes.
- 16 Lo que hoy es equivalente al reforzamiento del Sistema Monetario Europeo y al consejo de los Gobiernos Comunitarios en la articulación definitiva del proceso que conduce a la Unión Monetaria de Europa.
- 17 En septiembre de 1989, con el lanzamiento de la “supercuenta” del Banco de Santander, se desencadenó un proceso sin precedentes en el sector bancario español que revolucionó los mercados de depósitos, e hizo que se transformaran las cuotas de mercado de los distintos grupos de entidades, la estructura de los pasivos bancarios y sus costes medios (estrechándose el margen financiero).
- 18 Las nuevas cuentas estimulan la desintermediación, al animar a la clientela a buscar las fórmulas de colocación del ahorro más rentable. Surge, así, la consideración de las fórmulas de las primas únicas, los planes de pensiones, los fondos de inversión, etc.
- 19 Donde sólo se cruzan operaciones entre entidades de crédito, el banco emisor y, en algunos casos, otras instituciones de carácter financiero.
- 20 Lo que refleja la escasa dimensión de la red de oficinas de este grupo de entidades, ya que es el instrumento que permite una mayor captación de recursos en el sector privado.
- 21 Lo que indica su exceso de recursos provenientes del sector privado sobre la inversión que realizan en dicho sector.
- 22 En la actualidad, además de proveer de dinero en efectivo a los clientes, también proporciona otro tipo de servicios como extractos, transferencias, compraventa de valores, pago de recibos, etc.
- 23 La banca electrónica facilita al cliente diversas prestaciones y servicios, como por ejemplo, la banca en casa que sin desplazamiento físico a la oficina facilita el servicio según el tipo de cliente.
- 24 Que es el canal más apropiado para la clientela particular, mientras la cultura del ordenador personal no adquiera la fuerza necesaria.
- 25 Contiene un chip que permite su carga con cantidades concretas de efectivo para ir gastando-descargando en sustitución de las monedas.
- 26 Modelo de estructura organizativa que se corresponde con la más común entre las entidades financieras españolas. Consiste en hacer una oferta amplia de productos y servicios financieros (aprovechando la explotación conjunta de una serie de recursos susceptibles de ser compartidos, como son la red de distribución, el personal y la marca) poco diferenciados, donde la proximidad geográfica de las oficinas es la única diferenciación existente.
- 27 Como es el caso de Argentaria (Melle y Plaza, 1994).
- 28 En las oficinas de cualquier entidad, además de utilizarse, cada vez más, herramientas ofimáticas, también se hace necesario la utilización de nuevos instrumentos para eliminar formularios, mejorar la imagen de la entidad, tener en el momento que sea solicitado por el cliente un extracto duplicado de operaciones o bien un recibo duplicado de una operación determinada, verificar las firmas de los clientes, etc.
- 29 Mediante la utilización de técnicas del benchmarking.
- 30 Por ejemplo, la utilización de sistemas de información fuertemente mecanizados en procesos rutinarios y estructurados provoca que los directivos de los distintos niveles de decisión tengan más tiempo para realizar tareas más creativas.
- 31 Información recabada en el Boletín Económico del Banco de España de octubre de 1997.