

EUROPA: LA NUEVA  
FRONTERA DE LA BANCA



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

# EUROPA: LA NUEVA FRONTERA DE LA BANCA

DISCURSO DE INGRESO DEL ACADÉMICO CORRESPONDIENTE,  
ELECTO PARA BÉLGICA

EXCMO. SR. DR. D. DANIEL CARDON DE LICHTBUER

DOCTOR EN DERECHO Y LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS APLICADAS  
POR LAS DOS UNIVERSIDADES DE LOVAINA (BÉLGICA)

CABALLERO DE LA ORDEN DE LEOPOLD (BÉLGICA)

PRESIDENTE INTERNACIONAL DE LA  
«LIGA EUROPEA DE COOPERACIÓN ECONÓMICA»

DIRECTOR GENERAL HONORARIO DE LA COMISIÓN DE LA C.E.E.

CONSEJERO-ADMINISTRADOR Y MIEMBRO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN  
DE LA «BANQUE BRUXELLES LAMBERT»

en el acto de su recepción, 5 de marzo de 1992, y

DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO DE NÚMERO

EXCMO. SR. DR. D. RAFAEL TERMES CARRERÓ

B A R C E L O N A

1992



EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,  
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,  
SEÑORAS Y SEÑORES:

La fe europea arde a menudo con una llama más intensa, y deja huellas más marcadas en los espíritus de los que han sido apartados largo tiempo de la construcción de Europa. Sin duda es el caso de los pueblos de Europa central y oriental, y seguramente también el caso de España.

Es una lección importante para los países que formaban parte de los pioneros, en 1950 y en 1957. Su fe a veces vaciló, su entusiasmo perdió algo de su pureza, su idealismo disminuyó con el contacto de los obstáculos y las dificultades de realización.

El desencanto se apoderó a menudo de ellos frente a las lentitudes y los atrasos, frente a las concepciones divergentes, y también opuestas, o en presencia de intereses, reales o imaginarios.

Por eso considero que es un honor particular el que me reciban entre ustedes como belga que soy. Sin duda hemos sido los precursores y los fundadores, pero ¿podemos permitirnos por ese motivo afirmar que siempre hemos hecho lo necesario para adelantar la causa de Europa, y para comportarnos como «buenos europeos»?

Tenemos que recordar esta evidencia que se desprende de la historia, es decir que los belgas nos hemos encontrado en «el lugar oportuno» y en «el momento adecuado», para ser lo que hemos sido, y para hacer lo que hemos hecho, y que si otros se hubiesen encontrado en el mismo lugar, se hubiesen probablemente comportado del mismo modo.

En efecto, Bélgica es sobre todo un país tenedor de símbolo. Es una tierra de Europa donde la conciencia nacional y el sentimiento de pertenecer a un país se han desarrollado menos que en otras partes, sobre todo en los grandes países con una historia de prestigio. Es una tierra cuya apertura a las ricas y múltiples influencias provenientes de diversas partes del Continente no ha cesado de afirmarse de manera relativamente más pronunciada a través de los siglos.

Renán decía que «una nación es un alma, un principio espiritual». Situado en un verdadero cruce de Europa, al encuentro del pueblo germánico y latino, en la línea de separación —o más bien sería preferible hablar de línea de encuentro «ecuménica»— del mundo católico, protestante y librepensador, el pueblo belga ha descubierto, antes que otros y probablemente con más fuerza, que tiene un «alma europea».

I  
CONSTRUCCIÓN EUROPEA  
Y ACTIVIDAD BANCARIA

El título de este informe —«Europa, la nueva frontera de la Banca»— encierra en sí una contradicción. ¿No es cierto que el término de frontera evoca una puerta cerrada en vez de una ventana abierta? Ahora bien, la idea es precisamente de abrir las fronteras en el seno de la Comunidad, entre los Estados miembros, pero también hacia el exterior, abrir las fronteras de Europa al mundo.

A partir de aquí, es necesario precisar las perspectivas.

En el origen, durante los años 50 y 60, la construcción europea fue una manera de sobrepasar las anticuadas fronteras y ensanchar el mercado. Favoreció particularmente a los pequeños países que vieron de esta manera su «mercado interior» ampliarse hasta los confines de la Comunidad. En aquella época, muchas personas pensaban en términos de posibilidades de expansión comercial. Todavía no se hablaba de «mercado interior». Se partía del hecho de que era sobre las bases del desarrollo y de la interdependencia de las corrientes de intercambio entre las naciones europeas que había que empezar, si se quería ir más lejos en el ámbito de la política económica, de la moneda,

de la estructura industrial, de la política exterior o de la defensa.

Hacían falta visionarios como Robert Schumann para afirmar desde esta época que la Comunidad «no podrá y no deberá permanecer siendo una empresa económica y técnica: necesita un alma, la consciencia de sus afinidades históricas y de sus responsabilidades presentes y futuras, una voluntad política al servicio de un mismo ideal humano» (1).

La banca y los servicios financieros son desde siempre una actividad con profundas raíces nacionales. El banquero se convirtió rápidamente en el interlocutor privilegiado del príncipe.

Sin embargo, su tarea nunca fue fácil, ni desprovista de ambigüedad.

A partir del siglo XIX, numerosos gobiernos procedieron a la creación de Bancos Centrales, que en la época, fueron privilegiados. Además, aún cuando la inmensa mayoría de éstos se dejó inspirar por los principios del «dejar hacer», instalaron establecimientos de crédito especializados, en vista de paliar las lagunas de la estructura financiera y de alcanzar objetivos específicos. Pero la tendencia hacia el intervencionismo sólo alcanzó su verdadero desarrollo a partir de la primera guerra mundial...

El primer conflicto mundial hace de la banca un instrumento de financiación del esfuerzo de guerra. Ésta pasa a ser un prolongamiento del poder central. Todos los bancos centrales se convierten progresivamente, y en grados diferentes, en Institutos pertenecientes y sometidos al Estado, y controlados por éste. No significa necesariamente el final de la autonomía de la Banca Central, pero es el fin de la concepción privada de Instituto de emisión. En ciertos países, se llegó más lejos nacionalizando hasta los Bancos comerciales. A menudo, el diálogo entre banqueros y Gobierno se convirtió en subordinación completa al Estado.

Los banqueros se han mostrado en general más reservados que los industriales en la creación de sedes de explotación en el extranjero.

Por otra parte, las autoridades de los países de acogida les han puesto a menudo impedimentos. Una excepción notable es la implantación de establecimientos de múltiples sucursales en los antiguos imperios y territorios coloniales. Ciertamente es que éstos no se encontraban en la época en el extranjero, sino más bien en la extensión de la madre patria en ultramar. Así, por ejemplo, la Barclays Bank cumple todavía actualmente con una función de Banco de depósito fuera de Europa, en varios países de ultramar.

En la apertura del mercado común de 1958, muchos Bancos se encontraron limitados al territorio nacional, consistiendo su presencia internacional en una red ligera de sedes en los centros financieros seleccionados en el extranjero, y en relaciones de banqueros-corresponsales a menudo muy densas.

Esta imagen corresponde todavía a una cierta realidad actual, aunque a lo largo de estos últimos treinta años hayamos asistido a grandes movimientos de flujo —implantaciones, compras y adquisiciones de Bancos y de otros intermediarios financieros— e incluso a veces de reflujo, de un continente al otro, al inicio de los tres polos: americano, europeo y japonés.



## II HACIA UN SISTEMA BANCARIO EUROPEO

En la Comunidad, se visualizan nuevas perspectivas desde hace algún tiempo. Gracias a los progresos de la cooperación internacional y, en Europa, gracias a la creación del Sistema Monetario Europeo (SME) en 1979 y a los progresos hacia la Unión Económica y Monetaria (UEM), la moneda no pertenece como antes al dominio exclusivo reservado a la soberanía nacional. La cuestión de la autonomía —o de la «independencia en la interdependencia»— de los Bancos Centrales está a la orden del día. Los Bancos comerciales y las demás empresas de servicios financieros no se consideran ya como una simple prolongación de la autoridad pública.

Así, nos encontramos en el inicio de una nueva orientación.

La moneda y el crédito se perciben en Europa bajo un ángulo menos de regalía, menos nacional o hasta nacionalista. A pesar de la especificidad que se les reconoce, la banca y la finanza están ampliamente asimiladas a las demás actividades productivas.

El Libro blanco de la Comisión Europea sobre «El final del mercado interior», publicado en junio 1985, expresaba la opinión de que «no es exagerado considerar que el establecimiento de un mercado

común de servicios constituye una de las principales condiciones para asegurar una vuelta a la prosperidad económica. En una economía, el comercio de los servicios es tan importante como el de las mercancías». Hay que remarcar el hecho de que los servicios «tradicionales» como la banca y las compañías de seguros revisten una «importancia crucial, pues la Comunidad se ha privado a sí misma demasiado tiempo de las ventajas que es susceptible de extraer» (2).

Nos encontramos aquí ante una mutación de estructura, un «salto cualitativo», con un doble objetivo: la libre prestación transfronteriza de servicios y el libre establecimiento en los demás Estados miembros. Allende del mercado común de servicios financieros, se persigue una ambición de cambio estructural que debería conducir a la creación de un sistema bancario y financiero mejor integrado, más eficaz, y que se extienda a través del territorio de la Comunidad, partiendo de los tres grandes principios de la nueva legislación bancaria: «consentimiento único» —que se llama de ahora en adelante «reconocimiento mutuo»— «control por el país de origen» y «armonización mínima» (3).

### III LLAMAMIENTO AL GRAN TAMAÑO

Aún si el gran tamaño, como tal, está lejos de ser una panacea y de aportar un remedio a todos los problemas, su cometido será cada vez más importante a escala del Continente.

La lógica del «mercado interior» ofrece una ventaja y una oportunidad a los grandes Bancos y a las grandes compañías de seguros. En efecto, desde el punto de vista geográfico, sólo existen dos posibilidades para los intermediarios: crecer en el mercado nacional (o «home market») o salirse de éste por expansión en el extranjero.

Se están buscando economías, bien de escala (*economies of scale*), bien de gama (*economies of scope*). Se puede añadir la búsqueda del gran tamaño por sí mismo y por el poder que conlleva.

Por primera vez desde la descolonización, podrá existir un desarrollo fuera de las fronteras nacionales en un marco jurídico y reglamentario acogedor, tranquilizador y simplificado. Europa estará dotada, en el año 2000, de 10 a 15 conglomerados bancarios y de grandes Bancos continentales.

Dispondrán al mismo tiempo, de una parte del mercado inevitable

en su país de origen, de un tamaño internacional consecuente, y de una diversificación masiva en los oficios conexos o especialidades. Llegado el caso, habrán realizando una asociación o una fusión en materia de banca aseguradora.

Sin embargo, serán conglomerados, no grandes bancos de depósito transeuropeos. ¿Veremos todavía antes del año 2000, la reunión de dos o más bancos de depósito de nacionalidades distintas, cada uno perteneciente al «core group» o «núcleo del grupo» de su país? ¿Habrá candidatos a tales fusiones? ¿Podrán los Gobiernos y la Comisión Europea promoverlos o oponerse a ellos?

Los conglomerados provendrán probablemente en general de los grandes países, estando a su cabeza los grandes Bancos de grandes países. Se puede pensar en la Deutsche Bank o en el Crédit Lyonnais. Según «The Banker», este último se habría convertido en un «gigante agresivo y muy competitivo. La motivación es el provecho; el objetivo es crear un Banco mundial con una masa de productos y que intervenga en todos los sectores posibles —del «retail» y del comercial al «corporate finance»— y a los productos más esotéricos del mercado de capitales» (4).

Los grandes establecimientos bancarios de los pequeños países y los bancos medianos y pequeños, provengan de donde provengan, deberán tomar nota de esta situación, y adaptarse a ella de una manera o de otra. Estarán forzados, bien a ampliarse fusionándose o por cualquier otro medio, bien a explotar mejor los puntos fuertes y los «nichos» de que disponen en ciertos oficios o regiones.

#### IV FUSIONES DE BANCOS

En lo que se refiere a las fusiones, los Países-Bajos y Bélgica ofrecen un contraste que merece ser estudiado.

Los holandeses han sido partidarios de un sector financiero privado y han procedido a una serie de fusiones que aseguran a sus establecimientos un buen puesto en la clasificación europea: fusión ABN-AMRO y, más recientemente, la triple fusión NMB-Postbank y Nationale Nederlanden. Un aspecto interesante de esta última operación es la integración de un Banco público en un grupo bancario privado que está ahora prolongado en dirección de las compañías aseguradoras por la constitución del Internationale Nederlanden Groep. Se trata al mismo tiempo de un proceso de privatización, tanto más cuando en la creación de la Nederlandsche Middenstanbank (NMB) en 1927, el Estado neerlandés era uno de los accionistas importantes.

Nada de esto ocurrió en Bélgica, donde se ha opuesto una resistencia feroz a todo cambio de estructura del sistema bancario. La última fusión importante, la del Banco de Bruselas con el Banco Lambert, que conllevó la creación del Banco Bruxelles Lambert, se remonta a 1975. A pesar del reagrupamiento en curso de las Instituciones públi-

cas de crédito, no se plantea ningún crecimiento de tamaño significativo comparable a las operaciones mencionadas en los Países Bajos.

En el transcurso del tiempo, se han creado en Bélgica una serie de Instituciones públicas de crédito. Además de su misión inicial, han desarrollado nuevas actividades. Se han desespecializado. Se han convertido en intermediarios importantes. Un proyecto de ley se propone reestructurarlas alrededor de dos polos o sociedades holding. Pero una fusión entre un establecimiento público y un banco privado parece excluirse por el momento.

Ciertamente, la fusión no es ningún fin en sí. Hay que ser consciente de que existe una complementariedad entre los miembros asociados eventuales. Si la fusión crea más dobles empleos que complementariedades, la nueva entidad amenaza con no ser más potente que sus componentes. Conllevaría entonces nuevos problemas y reforzaría la necesidad de racionalizaciones.

Un objetivo de la fusión es alcanzar una gran dimensión. Esto puede proporcionar ventajas en lo que concierne a, por ejemplo, la posibilidad de servir a los clientes importantes, ocupar una posición de líder en un departamento, u obtener mejores condiciones en el mercado internacional. Sin embargo, el gran tamaño no basta para conseguir un mejor «rating». No protege de las dificultades. La reciente evolución de un cierto número de grandes bancos americanos es un ejemplo claro. Además, no todos pueden llegar a ser un megabanco europeo o mundial.

## V INTERMEDIARIOS TRANSEUROPEOS

Ciertos Bancos, ya grandes, no necesitarán a los demás para desarrollarse y para volverse todavía más grandes. Esta perspectiva no está sin embargo abierta a todos.

Otros bancos se «casarán» entre ellos. Cuando la boda se realice a través de las fronteras, no tiene que existir, en principio, ningún doble empleo en lo que se refiere al mercado del «retail» doméstico.

Desde hace algunos años, los acuerdos de participación cruzados entre bancos de nacionalidades distintas se han multiplicado. El futuro nos dirá si estas operaciones constituyen un método para cubrir las necesidades acrecentadas de fondos propios, sin ninguna otra prolongación, donde prefigure una integración más avanzada a través de las fronteras de los establecimientos involucrados.

Una estrategia que se ofrece a Bancos de tamaño mediano es la de completar sus actividades regionales o nacionales por una extensión a través de las fronteras en regiones limítrofes por una parte, y, por otra, de explotar nichos más lejanos que se presenten en otros lugares de Europa y en otros continentes. En este modelo de «Banco regional europeo» se inspira la estrategia del Banco Bruxelles Lambert.

Las adquisiciones en el extranjero conllevan una serie de problemas. En primer lugar, exigen una inversión propia a veces considerable en el caso de que la adquisición deba pagarse en efectivo. Requieren igualmente una inversión en hombres. Los dirigentes deben ser integrados, en efecto, en los dos sentidos: los de la casa matriz deben tener un control efectivo de la gestión de la filial; en el otro sentido, los responsables de ésta deben insertarse en la cultura, las jerarquías y en las líneas de gestión de la casa matriz de manera satisfactoria.

La integración de los hombres es un reto mucho más considerable de lo que se puede imaginar. Es un obstáculo para la expansión rápida en el extranjero. Para la sucursal o la filial de un Banco extranjero, no es en efecto siempre fácil atraer nacionales de calidad que podría necesitar. En otras palabras, resulta a veces difícil contratar a buenos elementos en el extranjero, ya que estos pueden preferir una carrera nacional.

Una dificultad similar puede presentarse en lo que se refiere al accionariado del banco. Su apertura al extranjero puede que se tope con obstáculos, vacilaciones e incluso recelos. Sin embargo, lo normal sería que en el transcurso del desarrollo de un sistema bancario europeo, el capital de los establecimientos financieros se internacionalice progresivamente.

## VI DIVISIÓN SECTOR PÚBLICO-SECTOR PRIVADO

La división sector público-sector privado introduce un elemento de complejidad suplementaria en el ámbito de la Europa financiera. No se trata de una división Norte-Sur, aunque se tenga la impresión de que en los países mediterráneos el sector público sea más importante u oponga una resistencia tal vez mayor al progreso del «mercado interior».

No nos fiemos sin embargo de las generalizaciones precipitadas. La Comisión europea tiene razón en dar más importancia a las situaciones de hecho y a los comportamientos, que a la pertenencia a tal o tal sector como tal. Los criterios deberían más bien ser: transparencia, competencia y reglas de juego idénticas para todos, un entorno estimulante desde el punto de vista del crecimiento de la productividad y, por fin, la contribución al desarrollo regional.

En varios Estados miembro, existen numerosos establecimientos de crédito públicos o para-públicos, que disponen de una clientela cautiva a la que el sector privado no puede acceder. Existen algunas excepciones, como Inglaterra, y, en menor medida, los Países Bajos.

Los bancos públicos son libres de adquirir bancos y otros inter-

mediarios privados, cuando la inversa es imposible. La situación no es simétrica (5).

Hace algún tiempo, se podía pensar que no habría que prever ningún cambio importante en la línea de demarcación entre sector privado y sector público durante los próximos años. Se iría en el sentido de la doctrina del «ni... ni...» enunciada por el Presidente Mitterrand: «ni nacionalización, ni privatización».

Actualmente, se tiene sin embargo la impresión de que un cambio podría intervenir. En efecto, en el marco del UEM, la posibilidad de financiación monetaria de los Gobiernos estará seriamente limitada. Además, éste ha sido reducido de manera importante bajo la coacción de disciplina impuesta en el seno del SME. Sin embargo, incluso en el norte de Europa, los Gobiernos están lejos de haber vuelto a conseguir su libertad de acción en materia presupuestaria. Lo contrario sucede en Alemania, en relación con las necesidades de la unificación. Por otra parte, algunos países del norte tienen finanzas públicas endeudadas. Por último, aún en los Estados con buenas finanzas, las necesidades de fondos propios de las empresas públicas podrían sobrepasar lo que los responsables políticos consideran razonable. Un crecimiento más lento, una recesión de una cierta duración, o tipos de interés más elevados, podrían conllevar una situación presupuestaria más estrecha. Una apertura más grande hacia el capital privado debería ser la consecuencia de esto, probablemente también en el seno de los establecimientos públicos de crédito.

Es interesante constatar sobre este punto, que el Sr. Pierre Bérégovoy, Ministro francés de Hacienda, acaba de anunciar en el mes de abril de este año, una modificación de la postura de las autoridades francesas: tras un *statu quo* de tres años, éstas admiten a partir de ahora una participación del capital privado que puede ser de hasta 49% en las empresas públicas y en los bancos nacionalizados o nacionales como se los llama a veces en Francia.

## VII PRINCIPIOS DE ESTRATEGIA BANCARIA

La estrategia correcta en banca, como en otros sectores, consiste en saber lo que se hace, en realizar correctamente el trabajo y en adaptarse, es decir, cambiar a tiempo. Este acercamiento no tiene nada de espectacular, pero su mérito es que «concuere con la realidad». En efecto, no hay que fiarse de la moda de las «grandes maniobras estratégicas», de iluminaciones repentinas, de la megalomanía.

Las estrategias deben ser juiciosas y estar acompañadas de sensatez y buena gestión. Richelieu decía que había que «gobernar a lo lejos, pero administrar de cerca». En fin, también hay que mostrarse flexible, lo que implica a veces que se acepte, en pleno conocimiento de causa, perder la independencia: existen tantos jefes de empresa que lo han perdido todo por no haber admitido a tiempo la necesidad de un cambio de estructura o de escala.

El instrumento privilegiado de la dirección estratégica es una información de gestión bien organizada. La contabilidad analítica permite concebir rápidamente una idea de lo que ocurre —ya que los datos están disponibles en tiempo real—, con precisión y bajo ángulos distintos, a medida que se avanza en el tiempo: por tipo de cliente, por

producto, por zona geográfica. El conocimiento profundizado en la rentabilidad —de sus fuentes y de su evolución— es una necesidad. Crea una capacidad de diagnóstico que posibilite la revisión de la estrategia y su adaptación en función de las circunstancias y de las previsiones a más largo plazo. Mejora la capacidad de respuesta al cambio que se produce a una velocidad creciente bajo el efecto principal de la desregularización y de la creación del «espacio financiero europeo».

## VIII TRES CENTROS DE BENEFICIOS

Tres centros de beneficio se encuentran en el seno de la estrategia bancaria:

- operaciones de tesorería/cambio 10-15%
- «fee business» 20-40%
- intermediación depósito/crédito 70-45%

Estos centros de beneficio se completan, se turnan en función de la coyuntura, y son sometidos a adaptaciones estructurales a largo plazo. Su contribución al beneficio total sufre modificaciones en el transcurso del tiempo.



## IX LA INTERMEDIACIÓN DEPÓSITO/CRÉDITO

El mercado doméstico es el «zócalo» sobre el cual se basa la rentabilidad de los bancos con múltiples sucursales. La intermediación clásica depósito/crédito es su «core business»: el margen de intereses es la «arteria vital» de los bancos (6). En el caso de los bancos de depósito, éstos se alimentan más de la actividad doméstica tradicional que de la esfera bancaria internacional. El reto consiste en sacar provecho de las redes de puntos de contacto existentes para desarrollar los créditos y para la comercialización de otros productos.

Una cuestión «existencial» es el saber si este «último cuadro» del «detall» doméstico puede estar protegido de la competencia extranjera. La respuesta es negativa. Bajo el efecto del 92, la presión aumentará y teniendo en cuenta la saturación, provocará la reestructuración de las redes nacionales en muchos lugares. El sector bancario no creará más empleos como a lo largo de los años 80, y este hecho parece ser ampliamente reconocido hoy en día, igualmente por los Gobiernos que por la opinión pública.

¿Es exacto que el mercado doméstico ya no será tan portador desde el punto de vista de la intermediación? Los particulares se enriquecen, las empresas están mejor capitalizadas, los presupuestos públicos mejor

equilibrados. Se necesitarán menos créditos. Tal vez. Sin embargo, aunque el sector de las empresas comprende un importante batallón de firmas sólidas, ricas en liquidez y otros activos financieros, siempre existirán necesidades de préstamos por parte de: pequeñas y medianas empresas (PME), empresas familiares, autónomos con necesidades estructurales de crédito para asegurar su crecimiento, grandes sociedades que atraviesan un período más difícil y otras que solicitan préstamos de manera profesional.

Nuevas direcciones de reempleos se han desarrollado o se crearán. Me limito a enumerar a dos de éstas: el «project financing» y la lucha contra la contaminación.

La protección del medio ambiente representará una parte creciente de las inversiones y, en vista de su carácter prioritario, una cantidad de gastos más bien estable.

En lo que se refiere al «project financing», éste responde a las necesidades de los países o regiones menos desarrollados que deben equiparse.

Henry Kaufman, antiguo economista de Salomon Brothers, tiene razón cuando dice que: «la finanza es el sirviente del crecimiento económico. Sirve a la vez de palo y de zanahoria, y promueve el crecimiento con la ayuda de nuevos fondos poniendo en vereda a los que han abusado de las relaciones contractuales» (7).

Por fin, se observará que en la intermediación, los establecimientos financieros asumen la función de evaluación y de aceptación de riesgo por cuenta propia, por oposición a su transferencia sobre los hombros de terceros. A pesar de los progresos de la «titularización» —o «securización»—, subsiste una necesidad en la economía para mediatizar el riesgo, para asumirlo por cuenta de terceros que buscan seguridad. Pero todavía hay más: a la hora de la transición de países

con planificación burocrática de Europa central y oriental hacia la economía de mercado, la importancia de una repartición correcta de los recursos financieros está cada vez más a la orden del día. La alternativa a la repartición por el plan, es la distribución del capital por los mercados y por un sistema bancario de tipo occidental, con bancos comerciales, sólidos, independientes, responsables de su balance y en competencia entre ellos. Ciertamente, esta «descentralización centralizada» no es perfecta. No funciona sin tropiezos, sin sacudidas, sin pérdidas. Pero, recordando las palabras de Churchill referentes a la democracia, es el mejor sistema por oposición a todos los demás...



## X OPERACIONES DE TESORERÍA/CAMBIO

La actividad de tesorería/cambio es otra fuente de ingresos. La 3ª etapa del Plan Delors podría acabar con la fuente de beneficios del cambio, ya que sólo habrá una moneda o monedas de paridades intangibles. No habrá más reajustes de paridades, ni siquiera de variaciones de cotizaciones ya que se suprimirán los márgenes. Tal vez veamos reacciones corporatistas al encuentro del UEM a semejanza de este «lobby» del otro lado del Atlántico —el «American Coalition for Flexible Exchange Rates»— cuya finalidad era luchar para el mantenimiento de los cambios flotantes a nivel mundial (8). ¡De agradecer es que no hayan reclamado la introducción de una moneda diferente en cada uno de los Estados que forman parte de los USA!

De todas maneras, la moneda única representa un progreso en la medida que suprime el riesgo de cambio intra-comunitario y nos acerca a un sistema de pago nacional tal como funciona en el interior de cada uno de nuestros países. La reducción de las incertidumbres y la supresión de los costes relativos a las operaciones de cambio tienen un efecto estimulador desde el punto de vista de las transacciones comerciales y del crecimiento económico.

Recalquemos sin embargo que, aún en la 3ª etapa, queda la posibilidad de trabajar las terceras monedas, \$, yen —y algún día, por qué no— rublo y zloty, contra moneda europea. Por otra parte, no es seguro que todas las monedas de la Comunidad participen en el proyecto desde el principio. Además, la intangibilidad de las partes recíprocas no es incompatible con la subsistencia de márgenes de fluctuación alrededor de estas paridades, aunque los márgenes deban suprimirse, en principio, para el final de la segunda etapa. De todas maneras, hasta que no se haya introducido la moneda única, habrá que seguir convirtiendo las monedas nacionales entre ellas.

## XI EL «FEE BUSINESS»

El «fee business» —el trabajo encargado sin suministrar los materiales o a comisión, los corretajes— representa la mayor parte del «non-interest income in bank income». Es un sector portador, solicitado para asegurar una contribución acrecentada a los beneficios, y algunos han fundado su estrategia sobre la dinámica de estas actividades.

Otra constatación, muchos servicios financieros han sido gratuitos durante demasiado tiempo. Vamos a estar obligados a ponerles una tarifa sobre la base de los costes reales. Esto asegurará más transparencia, ingresos por servicio, y adoptar un comportamiento más racional. Mientras que un servicio sea gratuito, la elección no se hace en términos económicos. La tarificación no es sin embargo una decisión fácil, ya que también es objeto de la competencia.

Resulta difícil entrar en el detalle del «fee business» ya que los tipos de servicios generadores de comisiones son numerosos y los grupos de clientes importantes. Indiquemos sin embargo que la gestión de patrimonio y los consejos en esta materia nunca se han dirigido a tantas personas o inversores institucionales tan prósperos, lo que expresa, sin duda, la prosperidad de Europa, pero también su retroceso demo-

gráfico. ¿No se considera que más del 20% de los ingresos de las familias provienen de su patrimonio en ciertos países prósperos del Norte de Europa?

Otro mercado de «fee business», es el de la ingeniería y del peritaje financiero, relacionados con las privatizaciones, por ejemplo, o las reestructuraciones de empresas. Se puede citar en consecuencia, el reto de la industria del armamento, que representa un mercado anual del orden de 145-150 mil millones de \$ sólo en Europa occidental, que debería inevitablemente reconvertirse en parte si el recalentamiento de las relaciones entre los dos bloques prosigue a trompicones...

## XII EXPANSIÓN EN EL EXTRANJERO

Ya hemos visto que, desde el punto de vista geográfico, existen dos estrategias de expansión: la progresión en un área particular y la expansión en el extranjero, sobre todo en nuevos países o regiones.

Tenemos que constatar sin embargo que la mayoría de los mercados están cuadrículados por los operadores: están trabajados, son competitivos o están saturados. Es excepcional el poder desarrollarse en terreno virgen o en un mercado no-saturado. Es más cierto hoy en día que en la época de Valéry que «el tiempo del mundo acabado ha comenzado».

Sin embargo, es sorprendente constatar la cantidad de mercados subdesarrollados y por ello, susceptibles de conocer un crecimiento rápido en el futuro. Esto exige no obstante inversiones, además de buenas políticas económicas por parte de los gobiernos de estos países.

Podemos distinguir por lo menos tres grandes direcciones geográficas para la expansión:

- 1) en los otros países de la Comunidad
- 2) en Europa central y oriental
- 3) fuera de Europa

Ya hemos visto que en los demás países de la Comunidad, resultará más fácil instalarse y uno se sentirá mejor en su casa, gracias al gran mercado bancario.

En el Este de Alemania, asistimos a la creación *ex-nihilo* de un sistema de bancos comerciales. Sabemos que nuestros colegas alemanes desarrollan grandes esfuerzos para organizar su actividad en los «nuevos territorios». Gracias a la unificación, el mercado interior de los bancos y compañías aseguradoras alemanas crecerá de unos 17 millones de consumidores o de más de un 25%. Esto nos ofrece un nuevo «modelo de desarrollo regional» que influirá probablemente con profundidad en la evolución de la Comunidad a lo largo de los próximos años, aun si existen dificultades considerables hoy por hoy.

### XIII EUROPA CENTRAL Y ORIENTAL

Como en el este de Alemania, los mercados solicitan ser creados y desarrollados en Europa central y oriental. Existe un potencial considerable, empezando por el núcleo formado por Polonia, Checoslovaquia y Hungría, al que se puede añadir un grupo menos adelantado en el que figuran Rumania, Bulgaria y Albania, y entre estos dos, Yugoslavia, sin mencionar a la URSS.

En términos de PNB o de poder adquisitivo, estas economías son débiles, pero su población es importante y hay que darse cuenta del retraso que tendrán que superar. El núcleo Polonia-Checoslovaquia-Hungría representa 64 millones de habitantes; Rumania, Bulgaria y Albania 35 millones; Yugoslavia 24 millones, o sea, una población total de 123 millones de personas. A título de comparación, la URSS cuenta con 286 millones de habitantes y la Comunidad ampliada por Alemania del Este, 341 millones de habitantes.

Lo que resulta alentador en Europa central, es que van a desarrollarse tres segmentos de mercado —particulares, empresas y poderes públicos— esenciales desde el punto de vista del desarrollo equilibrado de la actividad financiera que consiste en la intermediación entre agentes económicos cuyas características y necesidades son diferentes.

A partir de la reanudación del crecimiento, el ahorro local empezará a aumentar. Existen igualmente fundamentos de una estructura industrial, y un buen nivel de educación. Antes del «arranque» de las inversiones, sería no obstante necesario clarificar la situación en materia de derechos y propiedades: a partir del momento en que esto se haya realizado, el proceso de privatización podrá acelerarse. Hay otras preocupaciones: peso del endeudamiento exterior en divisas fuertes, deficiencias de estructura industrial, comportamientos demasiado marcados todavía por una economía burocratizada, etc.

La renovación progresiva de estos países aportará un nuevo dinamismo a la economía europea de los Doce para la década que acaba de iniciarse, y también, sin duda, más allá de nuestro siglo.

Será primeramente la integración económica y financiera de las dos Alemanias lo que será un motor de crecimiento. La Comunidad se verá expuesta a presiones de alza de los precios y los salarios, y la crítica hecha a la Bundesbank de presidir los destinos de un «club deflacionista» dará lugar a la preocupación opuesta. Los tipos de interés se establecerán en un nivel superior durante varios años.

Más adelante habrán en Europa central y oriental progresos en la vía de la modernización. La velocidad de éstos dependerá de cómo se desarrolle la transición hacia el multipartidismo y la economía de mercado.

Como ejemplo, se puede mencionar los grandes proyectos de infraestructura transnacionales, capaces de asegurar una rentabilidad comercial. Pensamos en las rápidas comunicaciones por carretera y por vía férrea entre capitales, grandes ciudades y regiones industrializadas, en las redes de telecomunicaciones a través de las fronteras, en la integración en el sistema europeo de transporte de energía por oleoducto, gasoducto y líneas de alta tensión. Gracias al apoyo del Banco Euro-

peo de Inversiones (BEI) y del Banco Mundial, así como del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) recientemente creado, estos proyectos podrían beneficiarse de un financiamiento privado que venga a completar las aportaciones eventuales de capitales públicos.

Igualmente tendrán un papel primordial las relaciones de buen entendimiento y de cooperación que estos países establecerán entre ellos, así como la naturaleza y la intensidad de los vínculos económicos que tejerán con Occidente.

Acuerdos de comercio y de cooperación, acuerdos de asociación —o de afiliación como proponía recientemente el Sr. Frans Andriessen— e incluso acuerdos de adhesión en una fecha posterior, mejorarán sus prestaciones y reforzarán el potencial de crecimiento de la Comunidad.

En el libro publicado a principios del año pasado, el Sr. Jacques Attali, presidente de la BERD, ha resumido la situación constatando que la «integración política del Oeste permanece frágil; los brotes nacionalistas, amenazadores; la democratización en el Este permanece sometida a incertidumbres; las dos partes de Europa mantienen poquísimas relaciones económicas entre sí. Sin embargo, si el Espacio europeo sabe organizarse en el Oeste, cambiar hacia el Este y considerar una asociación entre el Este y el Oeste, todo es posible. El porvenir depende aquí de la coherencia y la simultaneidad de estas tres evoluciones» (9).



## XIV FUERA DE EUROPA

Fuera de Europa, pero todavía en su órbita, existen mercados por desarrollar en los países del Maghreb, del Oriente Próximo y Medio, así como en África, a la cual la Comunidad está ligada por la IV Convención de Lomé para la década de 1990 hasta el 2000.

El célebre demógrafo francés Alfred Sauvy constataba que «cuando una zona de presión demográfica es vecina de una zona insuficientemente poblada, el equilibrio puede ser restablecido de dos maneras: desplazar a los hombres hacia las riquezas, o las riquezas hacia los hombres» (10).

El mismo dilema existe en lo que concierne a Europa central y oriental donde la presión demográfica no proviene de la juventud de la población, sino más bien del deterioro del poder adquisitivo y de las dificultades políticas: esto conlleva igualmente una presión hacia la emigración.

Las exportaciones de capitales europeos hacia estas regiones deberían ayudarles a equiparse y a estabilizar al menos una parte de su población. Aún así, será difícil reducir la presión hacia la emigración que se verá reforzada considerablemente tras el cambio de milenio, sobre todo en los países con fuerte crecimiento demográfico, paralelamente a la llamada más apremiante de llegada de jóvenes a la zona más rica a nuestro Continente (11).

¿Podría haber, en el seno de los establecimientos de crédito europeos, una obligación moral de ayudar a estos países más o menos cercanos o pertenecientes a lo que se puede considerar como la zona de influencia del Viejo Continente? Ciertamente no. Las instituciones de crédito deben preocuparse prioritariamente de sus obligaciones y compromisos hacia sus depositantes, sus accionistas, del interés general. Pero precisamente, en el régimen de economía social de mercado, el interés general exige que miremos más allá de nuestras salidas de mercado saturadas. Las empresas están buscando nuevos mercados y lugares de producción más ventajosos. La dinámica del capitalismo siempre lo ha impulsado hacia una expansión de las relaciones comerciales y hacia la creación de nuevos «espacios de desarrollo», a pesar de los riesgos. Los intermediarios financieros tienen que representar su papel. Numerosos riesgos pueden controlarse gracias al «know-how» y a la buena gestión.

Pero la buena voluntad de los intermediarios financieros privados no bastará para asegurar exportaciones de capitales hacia todos estos países con rentas más bajas, sea en forma de préstamos, de inversiones directas o de otra manera. Tienen que ser los Gobiernos, tanto de los países «recibidores» como de los países «donantes», las instancias públicas y las instituciones financieras, los que representen un papel de catalizadores, creando un marco acogedor para los préstamos y las inversiones directas privadas que proceden de Occidente. Tienen que ser los organismos públicos, a nivel político, los que completen el funcionamiento del mercado cuando existe un bloqueo infranqueable para la iniciativa privada. Este es el caso cuando se trata de estimular el progreso económico en las regiones periféricas de la Comunidad o de asegurar la creación de un marco que ofrezca seguridad para las entradas de capitales privados y de inversiones extranjeras directas en terceros países donde el riesgo del prestamista o del inversor privado es demasiado elevado actualmente.

## XV BANCA Y DEMOCRACIA ECONÓMICA

Los Bancos tienen un papel fundamental en la democracia económica.

Son los que juntan el ahorro de una multitud de particulares. Su presencia alienta el desarrollo de las costumbres de ahorro. Aseguran la garantía de la suma depositada, garantía que muchas otras inversiones no poseen. Emplean igualmente de manera productiva este ahorro prestándolo a innumerables personas y entidades. Además, ya que numerosos bancos y establecimientos de crédito intervienen en un mercado cada vez más competitivo, el riesgo de una dominación por parte de la banca es limitado.

Las instituciones financieras europeas se integran de esta manera en estructuras democráticas que sobrepasan el círculo de los órganos de representación política.

La democracia se basa también en la yuxtaposición de numerosas entidades familiares, de empresas, de asociaciones y de organizaciones de todo tipo, al lado de los individuos. Cuanto más grande sean su diversidad y su vitalidad, mejor funcionará la democracia.



## XVI A MODO DE CONCLUSIÓN

Se ha hablado ya bastante de que el sector bancario, el sector financiero, debe acrecentar su eficiencia y reducir sus costes. Lo podrán realizar gracias al aumento de la productividad, la racionalización, la eliminación de las capacidades de producción sobrantes.

Pero no se le pide que desaparezca. Al contrario, adaptándose a sus nuevos trajes —la legislación bancaria europea —y a su nueva vocación— extenderse a través de las fronteras interiores de la Comunidad—, la banca debe hallar una nueva vitalidad, estructuras mejor adaptadas al «mercado interior» y fuentes de rentabilidad mejor aseguradas. Debe desarrollar todo un conjunto de nuevas actividades.

El objetivo de 93 marca un viraje decisivo para el sector, sin duda el viraje más importante del último cuarto del siglo XX: va a convertir al sistema bancario europeo en un sector más eficaz, que podrá representar mejor su papel de promotor activo del crecimiento económico en el Continente y en las regiones, cercanas o lejanas, que evolucionan al contacto de su influencia.

Las grandes maniobras estratégicas son importantes, pero tras este lado sensacional, se esconde la renovación en profundidad exigida tanto

para la ejecución de las tareas diarias como para las estrategias para acercarse a los nuevos horizontes que se perfilan en el futuro.

El Sr. André Lévy-Lang, cuando todavía era Presidente del Directorio de la Compañía Bancaria, indicaba que «cada Banco debe elegir sus estrategias en función de sus propios datos. Por lo tanto, existen tantas estrategias como bancos, y sería vano tratar de formular reglas generales» (12).

Lo que se puede sin embargo proponer, no como estrategia, sino como norma de conducta aplicable a todo el mundo, es el tener los ojos fijos sobre Europa como nueva frontera de la banca y trabajar en consecuencia. En efecto, hay que saber en qué dirección se va a asumir el cambio, al mismo tiempo que se explota la postura presente, corrigiendo las debilidades y preparando las posibilidades portadoras de la futura actividad.

Las instituciones financieras ocupan un lugar céntrico en la ciudad. Su papel es, más que nunca, el de participar al desplazamiento de la frontera y la valorización de nuevos territorios.

## REFERENCIAS

- (1) Robert SCHUMANN, *Pour l'Europe*, Nagel, París, 1963, p. 78.
- (2) *L'achèvement du marché intérieur*, «Livre Blanc de la Commission à l'intention du Conseil européen», Luxemburgo, junio 1985, pp. 25-26.
- (3) Wilfried WILMS, *Introduction générale a la législation bancaire européenne*, «Association Belge des Banques, Série Aspects et documents», núm. 110, Bruselas, junio 1990, p. 11.
- (4) Gavin SHREEVE y James ALEXANDER, *The giant stirs*, «The Banker», febrero 1991, p. 11.
- (5) Jack REVELL, *Bank preparations for 1992: some clues and some queries*, «Revue de la Banque», Bruselas, 3/1989, pp. 191-192.
- (6) Informe anual 1987 de la Association Belge des Banques, p. 23.
- (7) Henry KAUFMAN, *Interest rates, the markets, and the new financial world*, Londres, 1986, p. 238.
- (8) John PLENDER, *Who's afraid of re-entering Bretton Woods*, Financial Times del 13 de julio 1987, p. 10.
- (9) Jacques ATTALI, *Lignes d'horizon*, Fayard, París, 1990, pp. 105-106.
- (10) Alfred SAUVY, *L'Europe submergée, Sud→Nord dans 30 ans*, Dunod, París, 1987, p. 191.
- (11) *Ibidem*, p. 99.
- (12) Alocución al Coloquio «Nuevas condiciones de competencia para las instituciones financieras en Europa» de la «Société Universitaire Européenne de Recherches Financières (SUERF)», Niza, 12-14 octubre 1989.



DISCURSO DE CONTESTACIÓN POR EL ACADÉMICO DE NÚMERO  
EXCMO. SR. DR. D. RAFAEL TERMES CARRERO



EXCELENTÍSIMO SEÑOR PRESIDENTE,  
EXCELENTÍSIMOS E ILUSTRÍSIMOS SEÑORES,  
EXCELENTÍSIMOS SEÑORES ACADÉMICOS  
SEÑORAS Y SEÑORES:

Con gran satisfacción he recibido el preciado encargo de contestar, en nombre de esta docta Corporación, al discurso de ingreso que ha leído el Excmo. Sr. Dr. D. Daniel Marie Cardon de Lichtbuer, con cuya amistad me honro desde que, hace ya bastantes años, tuve el placer de conocerle bien, cuando él, en su calidad de Presidente de la Asociación Belga de Bancos, y yo, en mi condición de Presidente de la Asociación Española de Banca, nos sentábamos juntos en el Consejo de la Federación Bancaria de la Comunidad Europea.

Nuestra Real Academia, es una Corporación Oficial de carácter científico y técnico que, bajo el Alto Patronazgo de S.M. el Rey, a tenor de lo dispuesto en la Constitución, viene ocupándose de todo lo que, en el ámbito de las Ciencias Económicas y Financieras, se refiere al saber y al servicio de la sociedad, enalteciendo así el nombre de la Ciudad Condal en la que tiene su sede. Esta Corporación ha puesto siempre un especial empeño en que, al lado de los Académicos de Número españoles, se sentarán aquellas personas de nacionalidad

extranjera que, por sus méritos académicos y actuación destacada en el campo económico y financiero, reunieran las condiciones adecuadas para integrarse en la clase de Académicos correspondientes. De esta forma nuestras filas se ven honradas con la presencia de prestigiosas personalidades, pertenecientes a los más variados países, y a los cuales, en la tarde de hoy, viene a sumarse, con sobrados méritos para ello, el Dr. Cardon de Lichtbuer.

Al darle la bienvenida a esta que, desde hoy, es su casa, yo me regocijo de que sea precisamente un hijo de la tan industriosa como histórica ciudad de Amberes, quien va a unirse a nuestros trabajos académicos. Esa noble ciudad del antiguo Ducado de Bravante —de la que se tienen noticias que datan del año 640— situada sobre el estuario del Escalda, con su famoso puerto, su fortaleza medieval, su maravillosa Catedral gótica y el soberbio Ayuntamiento del siglo XVI, ha estado, desde siempre, volcada al arte y a la cultura. Patria de Van Dyck, acogió en su seno el fecundísimo taller de Pedro Pablo Rubens cuyas relaciones con España, al servicio de Felipe IV, son de sobra conocidas. Al margen de los conflictos entre España y los Países Bajos, y paralelamente a la afluencia de los mercaderes de Amberes y también de Brujas que, atraídos por el comercio con las Indias, se instalaron en la península, las relaciones artísticas, intelectuales y humanas entre nuestro país y las antiguas diecisiete provincias fueron, en los siglos XV al XVII, muy intensas.

Especial mención merece en este orden de cosas, por tratarse de un antiguo conciudadano de nuestro recipiendario, la figura de Carlos de Amberes, fundador de la madrileña Real Diputación de San Andrés de los Flamencos. Hijo y nieto de Peter y Melcior Charles, escribanos ambos de la Villa, Carlos de Amberes pertenecía, pues, a la noble familia amberina Charles. Aunque sus padres descansan en la iglesia de Notre-Dame de Amberes, Carlos vivió y murió en Madrid, donde

el 6 de agosto de 1594 hizo donación, confirmada por testamento del 9 de noviembre de 1601, de las casas que poseía en la calle de San Marcos de la Corte, para que sirvieran de albergue y hospedaje de los peregrinos flamencos. Esta Fundación, que, después de la muerte de Carlos de Amberes, los Diputados pusieron bajo el Real Patronato del Rey Felipe III que lo asumió para sí y para sus sucesores, levantó la casa hospital que tenía una capilla aneja a la enfermería; capilla que, andando el tiempo y tras muchas vicisitudes, entre las cuales las derivadas de la desamortización de Godoy, se convirtió a fines del XIX en la Iglesia y Hospedería de San Andrés de los Flamencos que puede hoy contemplarse, en fase terminal de restauración y adaptación a fines culturales, en la calle de Claudio Coello de la capital de España.

La joya más preciosa de la Fundación Carlos de Amberes es el Martirio de San Andrés, patrono de la casa de Borgoña, pintado por Rubens y donado al Real Hospital en 1639 viviendo el pintor, por el flamenco Jan Van Vucht. De este lienzo, que pronto podrá contemplarse permanentemente en los rehabilitados locales de la Fundación, se ha dicho que «nunca Rubens manejó el pincel con tanta ingeniosidad; la luz del cielo lucha con la oscuridad de la tierra como un mar atormentado». En cualquier caso, se trata de un valioso testimonio de la compleja interconexión, con brotes artísticos y devotos, de los intereses de España y Flandes bajo los Austrias.

Si he traído a colación estos episodios es porque, en la polifacética actividad del Dr. Cardon, la preocupación por las instituciones de interés social y cultural ocupa un no pequeño lugar, como lo prueba, entre otras cosas, el hecho de ser Presidente del Comité de Gestión del Fondo Príncipe Alberto y Administrador del Palacio de Bellas Artes de Bruselas. Pero, dejada constancia de esta vertiente de su vida, que ennoblece a nuestro nuevo Académico, es hora de que diga algo sobre su carrera profesional.

Doctor en Derecho y licenciado en Ciencias Económicas Aplicadas, formado en las Universidades de Lovaina, Namur, La Haya y Oxford, el Dr. Cardon, después de haber sido profesor en la Católica de Lovaina y de ocupar elevados puestos en la CECA y en la CEE, empezó su itinerario bancario en la Banque de Bruxelles, de la que llegó a ser miembro del Comité de Dirección, y, tras haber sido protagonista de la fusión que, en 1975, dio paso a la actual Banque Bruxelles-Lambert, es en la actualidad Administrador y Miembro del Comité de dirección de esta prestigiosa entidad, quedándole de su paso por la Comisión de las Comunidades Europeas el título de Director General Honorario.

En el aspecto empresarial, al margen de su pertenencia al Consejo de Administración de diversas entidades financieras e industriales —entre las que, para no alargarme demasiado, citaré tan sólo Eurotravellers-cheque International Thomas Cook, de la que es Presidente, y Williams de Broë, Londres; Louis Dreyfus, París; y Finanziaria ICCRI/BBI, Milán; de las que es Consejero— ha sido miembro del Consejo de Administración de l'Office Belge du Commerce Extérieur, así como Vice Presidente, y todavía hoy miembro, del Comité de Dirección de la Federación de Empresas Belgas.

Su preocupación y sus actividades en favor de la unión europea le ha llevado a la Presidencia internacional de la Liga Europea de Cooperación Económica y, desde el año pasado, a la Vice-Presidencia del Movimiento Europeo.

Esta brillante trayectoria profesional y cívica le ha hecho acreedor a diversas condecoraciones nacionales y extranjeras entre las que se encuentran las de Caballero de la Orden de Leopoldo, Oficial de la Orden de Leopoldo II y Oficial de la Orden del Mérito de la República Italiana.

El discurso de ingreso que acaba de leer respira, por todos sus poros,

el espíritu europeísta que, como corresponde a un buen belga, anima al Dr. Cardon. No en balde Bélgica ha respondido siempre favorablemente a todas las iniciativas encaminadas a la integración europea. Así sucedió ya en 1950 cuando, bajo la inspiración de Jean Monnet, que, según él mismo decía, se proponía establecer las bases indispensables para preservar la paz, Robert Schuman, Ministro de Asuntos Exteriores de Francia, presentó la propuesta de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA) cuyo Tratado, después que Inglaterra hubiera rechazado la invitación, firmó Bélgica, con los otros bien sabidos cinco países, el 18 de abril de 1954. Igualmente acudió Bélgica, con toda prontitud, a las otras llamadas para constituir la Comunidad Económica y la de la Energía Atómica, como también lo hizo en relación a la Comunidad Europea de Defensa, la cual, sin embargo, no llegó a constituirse, a pesar de haber sido firmado el Tratado, porque, curiosamente, la Asamblea Nacional Francesa, país de donde había partido la iniciativa, rechazó su ratificación.

Como acertadamente ha señalado el Dr. Cardon en su discurso, los padres fundadores de sus Comunidades Europeas no tenían intenciones económicas sino políticas, aunque eran plenamente conscientes de que sólo a partir de hechos económicos podrían llegar a resultados políticos. Así lo afirmaban, a ambos lados de la frontera franco-alemana, tanto Monnet como Adenauer: el proyecto —decían— reviste, ante todo, una importancia no económica sino política e incluso moral. Los Tratados constitutivos de las Comunidades —hoy modificados por el Acta Unica Europea que el Dr. Cardon toma como punto de partida para el desarrollo de sus previsiones en cuanto al futuro de la banca, y a punto de ser modificados de nuevo si, superados los referendums danés e irlandés, los parlamentos de los doce países ratifican los acuerdos de Maastricht— fueron concebidos como un medio, un camino para llegar al ideal que los firmantes se habían forjado y que no era otro que la construcción de una Europa sin fronteras, capaz

de asumir un papel entre los dos imperios entonces en pugna. Aunque también es verdad que la manera, federal o confederal, de llegar a esta unión nunca en el origen se definió ni, por tanto, condicionó la persecución de la Europa que ellos soñaron.

Pero la ilusión europea que anima a nuestro nuevo académico no le ha impedido descender a los problemas y a los retos de carácter práctico que, para los empresarios y, más concretamente, para las instituciones bancarias supone el hito de 1993 y los que, en 1997 o 1999, jalónarán el camino hacia el horizontal del año 2000.

En este aspecto, el Dr. Cardon ha subrayado que la nueva construcción europea debe conducir a la creación de un sistema financiero integrado. Precisamente, en opinión de no pocos, y entre ellos el Profesor Luis Angel Rojo, Subgobernador de nuestro Banco de España, que así se manifestó no hace mucho, es esta integración financiera europea la que exige una unión monetaria que, tal vez, no sería si se tratara simplemente de construir un mercado internacional amplio, una pura zona de libre comercio. Este último supuesto es posible que ni siquiera demandara un sistema de cambios fijos, como lo prueba el ejemplo de Estados Unidos y Canadá, países que, a pesar de disfrutar de un elevadísimo grado de libertad de circulación, entre ellos, de mercancías y servicios, ni se han planteado la constitución de una unión monetaria. La necesidad de la unión monetaria aparece porque el proyecto del mercado interior, que esperamos será una realidad plena a partir del año próximo, incluye la integración de los sistemas financieros nacionales en un mercado único de sistemas financieros que, a la larga, solamente podrá funcionar eficazmente con una moneda única y con un control centralizado de la oferta monetaria.

Otra cosa distinta es que no todos los economistas, e incluso no todos los políticos, están de acuerdo en si la mejor manera de llegar a una moneda única es sustituir la actualmente en circulación por una

ya existente, con larga tradición de estabilidad, digamos el marco alemán; o dejarlas flotar todas ellas libremente durante un cierto número de años, a fin de que sean las preferencias del público las que, mediante el juego del mercado, acaben eligiendo la moneda del futuro, que llegado el momento se crearía a partir de las paridades observadas; o, finalmente, la solución que parece adoptada de crear ya en el momento de la integración una moneda única —en los actuales proyectos el ecu— de acuerdo con el sistema de cambios pivote en vigor.

Se trata en el fondo de la polémica sobre las ventajas e inconvenientes de optar por un sistema monetario basado en un dinero «fiat», de curso forzoso en el área comunitaria, emitido por un Banco Central Europeo, como plantea el informe Delors, o seguir un camino del estilo sugerido por la propuesta de desnacionalización del dinero, que ya en 1978 formuló Von Hayek, basada en la libre competencia en la emisión del papel moneda, como el mejor remedio práctico para luchar contra la inflación. A esta segunda línea de pensamiento puede emparentarse la no aceptada propuesta británica de crear un «ecu fuerte», postura que supone afirmar, implícitamente, que el «ecu fiat» será desde su nacimiento una moneda débil, es decir, afectada por el riesgo de la inflación.

Como lógica consecuencia de la necesidad en que se halla la Unión Económica de disponer de una moneda estable, el Dr. Cardon ha prestado atención al espinoso tema de la independencia del nuevo instituto de control de la oferta monetaria en el ámbito de la Unión. Problema éste que no es otra cosa que la transposición al ámbito europeo del problema de la autonomía de los Bancos Centrales, constituidos, desde el final del primer conflicto mundial, como acertadamente ha señalado en su discurso, en organismos controlados por el Estado y sometidos a los gobiernos de turno. Pocas personas negarán que la independencia del proyectado Sistema Europeo de Bancos Centrales,

tanto a nivel del Banco Central Europeo, núcleo del sistema, como de los Bancos Centrales Nacionales que vendrían a ser sus satélites, es totalmente necesaria para preservar la estabilidad de precios, es decir, el control de la inflación, dentro del área.

En apoyo de esta tesis hay abundante información de carácter empírico. Tomando como período de observación los 37 años comprendidos entre 1951 y 1988, se llega al convencimiento de que la tasa media de inflación soportada por 18 países de la OCDE es inversamente proporcional a la independencia práctica de sus Bancos Centrales. En un extremo están Alemania, Suiza y Estados Unidos, a cuyos institutos de emisión cabe atribuir grados de independencia entre 3 y 4 sobre 5, con tipos medios de inflación entre 2 y 4 por ciento anual. En el extremo opuesto se situarían España, Nueva Zelanda, Australia, Italia, Gran Bretaña, Francia y los países escandinavos, con grados de independencia entre 0 y 2 sobre 5, cuyas tasas medias de inflación, en el período considerado, se han movido entre 6 y 8 por ciento anual. En la zona intermedia, con grados de independencia de sus Bancos Centrales entre 2 y 3, están Bélgica, Holanda, Japón y Canadá, países que han experimentado una inflación media entre 4 y 6 por ciento anual.

La prioridad atribuible a la lucha por el equilibrio de los precios dentro de la Comunidad se explica fácilmente por razones de competitividad frente a los países terceros, pero, aún en términos de pura economía interna, esta prioridad es evidente ya que la inflación es el peor impuesto que pueda existir; además de ser subrepticio, puesto que ningún parlamento lo aprueba, perjudica sensiblemente los procesos de ahorro e inversión y daña, sobre todo, las economías domésticas menos favorecidas. Desde este punto de vista, parece paradójica la poca sensibilidad frente a la inflación demostrada por los sindicatos, que se supone son los defensores de los intereses de los obreros. A mí, sin embargo, esta actitud por parte de los sindicatos socialistas y comu-

nistas no me extraña en absoluto ya que fue Lenin quien dijo que la mejor manera de destruir el sistema capitalista consiste en envilecer la moneda. Y la inflación es ni más ni menos que el envilecimiento de la moneda.

Siendo pues vital para el futuro de la Comunidad, tanto por razones internas como externas, la estabilidad de los precios, y siendo la inflación, en última instancia, un fenómeno monetario, este prioritario objetivo antiinflacionario requiere, inexcusablemente, un control de la oferta monetaria independiente de criterios políticos, demasiadas veces elaborados por motivos espúreos.

La palabra «independencia» da la clave de las condiciones del éxito, pero también pone de manifiesto las dificultades de compaginar esta independencia —tanto de las instituciones como la personal de los gobernadores— con la responsabilidad democrática del sistema. Las preguntas son: ¿ante quién ha de ser responsable el Sistema Europeo de Bancos Centrales? ¿Quién designa y remueve a los Gobernadores? ¿Cómo se resuelven los desacuerdos que, sin duda, existirán entre las decisiones técnicas y los deseos políticos? ¿Qué sucederá cuando el objetivo dominante de la estabilidad de precios entre en conflicto con otros objetivos que, para los políticos, siempre serán de suficiente importancia para hacer aceptar márgenes de transacción entre ellos y la estabilidad de precios? El riesgo de la claudicación monetaria por presiones políticas resulta, desgraciadamente, patente y deja planteada la sombra de la duda sobre la bondad de la construcción imaginada para el control de la cantidad del dinero en la futura Unión.

Entrando ya en el extenso campo de las distintas estrategias bancarias frente a los retos del futuro, el Dr. Cardon han abordado temas tan apasionantes como el de la talla óptima para las instituciones de futuro; la fusión de entidades dentro de las propias fronteras o a través de ellas; el reparto de la actividad bancaria entre el sector público

y el sector privado; la evolución previsible de los tres centros de beneficios que tradicionalmente se han distinguido dentro de la actividad bancaria, es decir, la intermediación entre depósitos y créditos, la prestación de servicios y la gestión de tesorería; y, finalmente, las posibles líneas de expansión dentro de la Comunidad, en Europa Central y Oriental y fuera de Europa.

De acuerdo con la tradicional brevedad impuesta a las respuestas a los discursos de ingreso en nuestras Reales Academias, no debo extenderme, intentando comentar todos estos extremos, a cada uno de los cuales el Dr. Cardon ha dedicado interesantes observaciones y formulado muy sabias recomendaciones. Así pues, me limitaré a algunos, pocos, de los aspectos tratados por el recipiendario, eligiendo aquéllos que, a mi juicio, pueden resultar más interesantes para el público español, aunque, a decir verdad, ni una sola de las estrategias analizadas por el Dr. Cardon deja de tener aplicación al sistema financiero español.

Pero antes de empezar esta parte de mi contestación, quiero declarar que, como he dicho siempre que he tenido la oportunidad de hacerlo, en mi opinión, que coincide con la que ha expuesto el Dr. Cardon, citando a su vez a M. André Lévy-Lang, «cada banco debe escoger sus estrategias en función de sus propios datos». Y esto es especialmente cierto en lo que se refiere al problema del tamaño. Dice el Dr. Cardon que la lógica del mercado interior plantea a los bancos la oportunidad de pensar en la conveniencia de la gran talla para mejor hacer frente a los retos a escala continental. Pero, al mismo tiempo, advierte, con gran sentido común, que el tamaño, por sí mismo, está muy lejos de ser una panacea para remediar todos los problemas.

De hecho, centrándonos en la experiencia interna, puesto que el Dr. Cardon ya nos ha hecho hacer un recorrido por los países de nuestro entorno, los banqueros españoles han mantenido posturas distintas en

relación con la talla y en relación con las fusiones como medio rápido de aumentar el tamaño. Unos han opinado que nuestros grandes bancos eran demasiado pequeños y que para hacer banca internacional, y poder atender las demandas de los grandes clientes que se mueven en este ámbito, es indispensable un tamaño mínimo, por debajo del cual ni siquiera se puede participar en las sindicaciones o, por lo menos, se es incapaz de liderarlas, obteniendo algo más que migajas. Estos mismos han añadido que, incluso en el ámbito meramente español, la fusión es el único medio de reducir, a cierto plazo, el número de oficinas y otros medios operativos sobrantes o redundantes en cada una de las entidades fusionadas. Además, han opinado que al margen de la reducción del gasto esperable del proceso de racionalización de medios, la puesta en común de dos estructuras bancarias generará sinergias que acabarán por completar el proceso hacia la mayor eficiencia y rentabilidad. Y, finalmente, han dicho que las economías de escala no son la única razón para ser grande, ya que el tamaño, aparte de procurar una mayor defensa contra los intentos de absorción hostil, permite una mayor diversificación del negocio por productos y por áreas geográficas.

Otros banqueros, en cambio, han opinado que las economías de escala, en banca, se agotan al alcanzar un tamaño relativamente pequeño, por encima del cual aparecen deseconomías y que, por otra parte, dada la extrema rigidez de la legalidad española en materia laboral, las economías esperadas de la eliminación de los efectivos redundantes quedarían hipotecadas de entrada por los acuerdos sobre mantenimiento de empleo que necesariamente habría que concluir con los sindicatos del sector. Estos mismos banqueros han entendido que para integrarse en Europa es más importante la calidad de la gestión que el tamaño y que, en definitiva, el tamaño de la banca española es el que corresponde a un país como el nuestro, de economía hasta ahora cerrada y protegida, donde no sólo los bancos sino todas las empresas

ocupan lugares retrasados en los escalafones mundiales o europeos. Y que ello no ha constituido obstáculo para que, tanto desde el punto de vista de las relaciones interbancarias como desde el punto de vista de las relaciones interbancarias como desde la óptica de la valoración bursátil, nuestros bancos hayan sido objeto de una especial predilección por parte del mundo financiero internacional.

Como resultado de estas opiniones divergentes, sostenidas por unos y otros, con innegable fundamento en ambos casos, tanto desde el punto de vista de la doctrina como de la experiencia ajena, algunos bancos han optado por la estrategia de adquisición del tamaño necesario para participar en un mercado enorme e integrado, realizando toda clase de actividades indiferenciadas. Otros, por el contrario, dudosos de que el aumento de tamaño conduzca a la mejora de la rentabilidad, están optando por mantener su talla, adoptando la estrategia de la especialización y la diferenciación para hallar su «nicho» dentro del gran mercado. Los que optan por el mayor tamaño tienen ante sí diversos caminos para lograrlo: uno de ellos es la fusión entre iguales, como ya han hecho cuatro bancos, dos a dos; otra consiste en absorber uno o más bancos nacionales de tamaño medio; y otra, finalmente es la integración en unidades supranacionales. A su vez, los que no optan por el mayor tamaño, pueden pensar que la decisión de mantener su propia personalidad sin fusiones, no empiece la búsqueda de alianzas con otras entidades extranjeras, mediante cambios de participaciones accionarias o sin ellas, al objeto de facilitar el acceso a otros mercados.

Mi punto de vista sobre este apasionante tema es que las opiniones de los banqueros españoles que he intentado resumir son todas ellas respetables y que, sin que ahora sea posible decir quiénes tienen razón, todos tienen el derecho a acertar o a equivocarse sin que nadie, directa o indirectamente, pretenda imponerles una solución como si fuera la única válida. Por lo tanto, yo no estoy ni a favor ni en contra de las

fusiones; ni las aconsejo ni las desaconsejo. Lo que sí creo poder afirmar es que el objetivo del aumento del tamaño, sea mediante fusión sea de otra manera, no puede ser otra que la mejora de la rentabilidad a largo plazo, que es, obviamente, el fin que debe proponerse cualquier operación que afecte a una empresa mercantil. Si el aumento del tamaño, si la fusión, con independencia del logro de otros objetivos concomitantes, redundaba en mejoría de la rentabilidad, la operación habrá sido un acierto; si, al servicio de otros objetivos, redundaba en perjuicio de la rentabilidad, habrá sido un fracaso. Es obvio que esta comprobación sólo podrá hacerse con el paso del tiempo.

El Dr. Cardon, al desarrollar el tema del tamaño, nos ha dicho que la gran talla no es suficiente para obtener un mejor «rating». Nada más cierto, ya que la opinión de los que han venido confeccionando los «ratings» y los «rankings» bancarios ha evolucionado notablemente en los últimos tiempos. No hace mucho, el editor financiero de *The Economist* decía que el tamaño en banca está pasado de moda. «La buena forma y no la gordura —afirmaba— es lo que separará los superbancos de mañana de los enclenques». Por su parte, la revista *Euro-money*, que tradicionalmente ofrece la lista de los 100 mejores bancos del mundo, hace poco más de un año declaraba que cambiaba de criterios de clasificación porque había llegado a la conclusión de que «en banca el tamaño había dejado de ser relevante». Actualmente, *Euro-money* confecciona la lista de los 100 mejores bancos aplicando una mezcla, al 50 por ciento, de criterios objetivos y subjetivos. Entre los primeros considera el margen financiero, la productividad del gasto, y la rentabilidad sobre activos totales y sobre fondos propios, sin que el tamaño puntúe en absoluto. Entre los criterios subjetivos, puntúan la calidad de los activos y de los resultados, la calidad de la gestión, la estrategia frente al entorno y la preocupación por los accionistas. Los criterios objetivos, cada uno de los cuales supone la atribución de un cierto número de puntos, se obtienen de las cifras del balance

y cuenta de resultados de los bancos, una vez homogeneizadas, cuando procede, para tener en cuenta el distinto nivel de capitalización de cada uno y el grado de inflación existente en el país en que opera. Los criterios subjetivos resultan de la media de las calificaciones de las tres más famosas entidades internacionales de «rating» y de la opinión de un numeroso grupo de analistas financieros. Como resultado de este proceso, el banco que suma más puntos se clasifica como el mejor del mundo y, a continuación, figurarán, por orden de puntuación, los siguientes hasta completar los 100 mejores.

En enero de este año, al publicar por segunda vez la lista confeccionada con los nuevos criterios, Euromoney se reafirma en la bondad de los mismos, señalando que de los bancos que en la primera publicación, la de 1989, ocuparon los diez primeros puestos, seis de ellos se hallan también entre los diez primeros en la lista correspondiente al ejercicio de 1990. Al margen de lo que Euromoney opine sobre el significado de este hecho, lo que puede observarse revisando la lista de los bancos incluidos es que los primeros sitios no están ocupados por los mayores, sino más bien todo lo contrario. Concretamente, el mayor banco que aparece en la lista de 1990, que es un banco japonés, ocupa el lugar 55 en el orden de bondad; el mayor banco francés ocupa el lugar 46 y el mayor inglés el 84; el mayor banco estadounidense que figura en la lista está en el lugar 39 y los que en Estados Unidos lideran el sector ni siquiera entran en la lista de los 100 mejores. De las instituciones españolas, pequeñas en términos internacionales, seis, cinco si agrupamos los dos últimos fusionados, entran en la lista; y son españoles los bancos que ocupan los lugares primero y el sexto. De todo ello parece que bien puede concluirse, como pretende Euromoney, que en banca, como en otros muchos sectores, «mayor no significa mejor».

Otra materia, no menos polémica, que el Dr. Cardon no ha que-

rido eludir en su bien documentado discurso es la que se refiere a las consecuencias de la coexistencia de la banca pública y la banca privada en el mercado único, señalando que la Comisión europea, que contempla más las situaciones de hecho que la naturaleza de la propiedad de las entidades bancarias, se preocupa principalmente por el mantenimiento de la competencia y la igualdad de las reglas de juego aplicables a los bancos, sean públicos o privados. Así es en efecto, y todos sabemos que en determinados países —el Dr. Cardon dice que principalmente los del área mediterránea— la banca pública tiene un notable peso, sin que la Comisión haya nunca formulado ninguna reserva al respecto. Sin embargo, en mi opinión, el mantenimiento de una banca pública importante, en el marco de la unión económica y monetaria, tal como se viene concibiendo, es un contrasentido. Cuando se exige a los países miembros que renuncien a la financiación de sus déficits mediante el recurso a los Bancos Centrales, dejar en manos de los gobiernos nacionales el control de importantes entidades de depósito y crédito significa aceptar que estos gobiernos puedan utilizar a estas entidades como fuente de financiación, en condiciones que pueden no ser de mercado, no sólo del gasto de las administraciones públicas sino, sobre todo, de las empresas del sector público o de aquéllas, que siendo privadas, los gobiernos quieran subvencionar por razones pretendidamente sociales.

España está viviendo, en estos momentos, las consecuencias de la reciente creación de una Corporación Bancaria de carácter público, como resultado de la integración de los bancos y cajas de ahorros propiedad total o mayoritaria del Estado. La solicitud de ingreso en la Asociación Española de Banca Privada formulada por la Corporación puede considerarse como una anécdota trivial, pero el asunto tiene, a mi juicio, una gran enjundia. La resistencia a la admisión que, lógicamente, han demostrado los banqueros privados se ha formulado en términos que, pretendiendo ser pragmáticos, eluden, a mi entender,

el fondo del problema. Se ha dicho que, para admitir a la Corporación en la Asociación bancaria es necesario reformar los estatutos y, para hacerlo, se exige que el Gobierno equipare las condiciones de funcionamiento de la Corporación a las que rigen para la banca privada. Dejando aparte que, aún suponiendo lograda en términos legales esta equiparación, el Gobierno conservará siempre la posibilidad de hacer operar su Corporación con criterios de no mercado, la cuestión no es ésta. La cuestión es saber si la banca privada quiere moverse por criterios de conveniencia a corto plazo, en cuyo caso lo más práctico es ceder a la presión gubernamental, o quiere actuar con visión política a largo plazo, en cuyo caso no debe acceder. Porque el problema es, esencialmente, un problema político. La Asociación Española de Banca es una asociación profesional que se constituyó para la defensa de los intereses de la banca privada «erga omnes» y, entre estos «omnes», está, y no en pequeño lugar, el gobierno de turno, sea el que sea. Una vez que la Corporación pública haya entrado en la Asociación privada, ésta, con el contrario en casa, diluida su condición de asociación profesional privada, habrá perdido toda la capacidad de oposición a las pretensiones intervencionistas que, en cada momento, tenga el Gobierno y habrá pasado a ser un mero organismo consultivo de la Administración. Se replica que ya, ahora, dentro de la Asociación bancaria hay bancos que son filiales o sucursales de bancos públicos de otros países; es cierto, pero este hecho no hace sino apoyar mi argumentación, porque estas instituciones, que en España operan en condiciones idénticas a las que rigen para los bancos españoles, son propiedad de gobiernos que no tienen ninguna facultad de intervención sobre los bancos privados españoles y con los cuales gobiernos, por consiguiente, la Asociación no tiene nada que negociar.

Los bancos privados españoles podrán estimar que, desde un punto de vista pragmático, les conviene acceder a la petición de entrada de la Corporación pública en su Asociación privada, pero, a mi juicio,

habrán cometido un error político de largo alcance. Otra cosa es que, cosa frecuente en las actuales democracias degradadas, no tengan más remedio que sucumbir al poder ilimitado, de hecho, del ejecutivo. Con independencia de la solución que tenga el episodio estrictamente español que he querido comentar, elevándonos al ámbito comunitario, pienso sinceramente que la presencia de una banca pública importante en el seno de un sistema financiero europeo integrado será un elemento perturbador y negativo, desde el punto de vista de la económicamente eficiente asignación de recursos en el ámbito comunitario.

En la parte final de su discurso, el Dr. Cardon, dejando sentado que, ante el 1993 y más adelante, existirá y es bueno que exista una pluralidad de estrategias bancarias, dice que, sin embargo, una regla de conducta aplicable a todos es la de tener los ojos fijos sobre Europa, como nueva frontera de la banca, y trabajar en consecuencia. Y una consecuencia que él había ya extraído de sus reflexiones es que la banca debe aumentar su eficiencia y reducir sus costes. A glosar esta idea quisiera dedicar el tiempo que me queda.

Es bien sabido que, después de los acuerdos de Maastricht, el ingreso de los países en la Unión Económica y Monetaria está condicionado al cumplimiento de ciertas condiciones que se ha venido en llamar criterios de convergencia. El criterio de inflación exige que el país solicitante debe tener una inflación que no exceda en 1,5 puntos la media de los tres países más estables. El criterio de déficit público demanda que éste no exceda del 3 por ciento del PIB. El criterio de endeudamiento supone que la deuda total de las administraciones públicas no rebase el 60 por ciento del PIB. El criterio de tipos de interés, que es en cierto modo un criterio adicional derivado del criterio de inflación, exige que los tipos de interés a largo no excedan en más de dos puntos la media de los vigentes en los países con inflación más baja. Finalmente, el criterio de tipo de cambio exige que el país haya mantenido

durante un cierto tiempo el tipo de cambio sin salirse de la banda estrecha de oscilación. Al día de hoy tan sólo dos de los doce países de la Comunidad satisfacen los cinco criterios; los restantes, entre los cuales están tanto Bélgica como España, no cumplen los requisitos, si bien el país de nuestro recipiendario está, por fortuna suya, más cerca que nosotros de alcanzarlos, salvo por lo que se refiere al endeudamiento total, único aspecto en el que España está bien situada. Es evidente que las actuaciones encaminadas a lograr el cumplimiento de los requisitos en 1997 o, en segunda vuelta, 1999, son responsabilidad de los gobiernos que deben elaborar sus planes de convergencia. Pero, estos planes determinarán las políticas fiscales y monetarias durante el período de transición, y es dentro de estas previsibles políticas que los bancos europeos deberán operar, a fin de lograr la eficiencia requerida para competir dentro y fuera del ámbito comunitario.

Lo primero que hay que esperar en esta fase de transición es el recrudescimiento del fenómeno, ya en plena vigencia, de estrechamiento de los márgenes financieros. Esto tendrá lugar tanto por el proceso de convergencia de las tasas de interés como por la mayor competencia de tipos activos y pasivos que constituye un camino sin retorno, a consecuencia no sólo de la dinámica interna del sistema bancario sino, además y sobre todo, por la actividad de otros mercados tales como los de pagarés de empresa, renta fija, títulos hipotecarios y fondos de inversión. Todo ello conduce a los bancos, como primera reacción, a los intentos de tarificación y cobro adecuado de los servicios, al objeto de compensar el deterioro del margen financiero. Pero, dado que, a la resistencia al público a pagar servicios, que en parte y durante largo tiempo han sido gratuitos, se añadirá la competencia también en este segmento del mercado, el único y definitivo recurso que les queda a los bancos es la reducción sustancial de los costes operativos, mediante acciones de profunda racionalización de los procesos.

Llegados a este punto, entiendo que conviene definir un indicador de la eficacia operativa que sea consistente con el objetivo buscado y permita, tanto desde dentro como desde fuera de las instituciones, seguir la evolución de la mejora. Durante los últimos decenios, período en el que el análisis bancario se ha desarrollado fuertemente, la comparación de los costes operativos entre bancos, y entre sistemas bancarios de distintos países, se ha establecido en términos porcentuales sobre los activos totales. Aunque este coeficiente aparece en forma natural al prolongar hasta el beneficio final la cascada de resultados en porcentaje de los activos totales, tal medida, con el paso del tiempo, se ha revelado muy imperfecta. Por un lado, puede observarse que bancos que presentan más elevados costes de transformación en porcentaje de los activos totales, arrojan mayores beneficios que otros que parecen más eficientes en términos de costes. La razón está, sin duda, en que estos últimos ofrecen productos indiferenciados de bajo valor añadido mientras que los primeros se dedican a productos especializados, más elaborados, que soportan costes de producción más altos pero que, por su originalidad, se venden más caros. Por otra parte, el fenómeno de la desintermediación reduce el balance de los bancos, al tiempo que la lucha contra la desintermediación conduce a la realización de operaciones, sin empleo de fondos pero con costes a la realización de operaciones, sin empleo de fondos pero con costes operativos, que quedan, a lo sumo, contabilizadas, como cuentas de orden, fuera del balance. Este hecho produce una aparente elevación de los costes de transformación en porcentaje de los activos totales que, en modo alguno, refleja la realidad de lo que está sucediendo. Pienso, por lo tanto que, para enjuiciar la productividad del gasto, es mejor volver a la tradicional relación gasto-producto, tomando como «output» la suma del margen financiero más los productos de servicios y como «input» la totalidad de los costes incurridos. La relación porcentual entre lo segundo y lo primero nos dará una correcta idea de la

eficiencia operativa, y el seguimiento de esta relación, en comparación con los demás y en comparación con el historial propio, permitirá ver el progreso, si lo hay, hacia el objetivo de la eficiencia.

Sólo me resta reiterar al Dr. Cardon de Lichtbuer la bienvenida a esta Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y desearle una larga y feliz permanencia en ella.

Barcelona, 5 de Marzo de 1992

## ÍNDICE

I.	Construcción europea y actividad bancaria . . . . .	7
II.	Hacia un sistema bancario europeo . . . . .	11
III.	Llamamiento al gran tamaño . . . . .	13
IV.	Fusiones de bancos . . . . .	15
V.	Intermediarios transeuropeos . . . . .	17
VI.	División sector público - sector privado . . . . .	19
VII.	Principios de estrategia bancaria . . . . .	21
VIII.	Tres centros de beneficios . . . . .	23
IX.	La intermediación depósito/crédito . . . . .	25
X.	Operaciones de tesorería/cambio . . . . .	29
XI.	El «fee business» . . . . .	31
XII.	Expansión en el extranjero . . . . .	33
XIII.	Europa central y oriental . . . . .	35
XIV.	Fuera de Europa . . . . .	39
XV.	Banca y democracia económica . . . . .	41
XVI.	A modo de conclusión . . . . .	43
	Referencias . . . . .	45
	Discurso de contestación . . . . .	49

