

**UN MODELO EN EVOLUCIÓN** Los bancos españoles han emprendido una carrera contrarreloj por alcanzar la dimensión óptima para asegurar su futuro. Aunque

las estrategias de cada entidad son diferentes, todas son conscientes de que, más que el tamaño, para estar en cabeza deben primar la rentabilidad y la eficiencia

MIGUEL MARTÍN

## Lo que importa es una estrategia clara



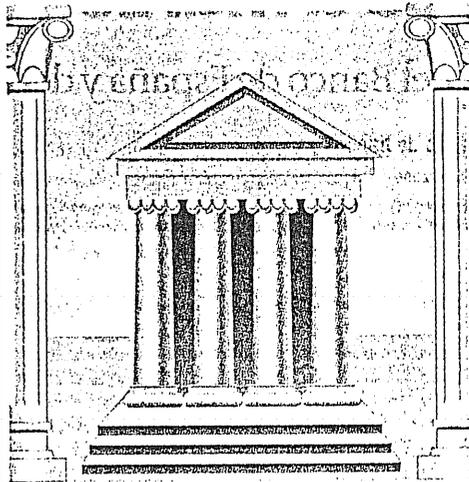
El debate sobre el tamaño óptimo de la empresa bancaria sigue de permanente actualidad en los medios de comunicación. La opinión de la literatura financiera especializada en el tema no ha variado sustancialmente. Podríamos resumirla en los tres puntos siguientes:

- La relación entre tamaño y rentabilidad es incierta. No se aprecia correlación significativa entre el tamaño de una entidad, medido por el volumen medio de su activo, y su ROE (rentabilidad sobre recursos propios).

- Aunque teóricamente podría pensarse que el tamaño debería permitir generar ventajas comparativas, economizar costes, aumentar y diversificar ingresos, etcétera, la realidad es que los hechos no parecen avalar la existencia de economías, de escala o de alcance, significativas, o que no se agoten para tamaños relativamente pequeños.

- Los estudios realizados sobre muestras amplias de operaciones de fusión de empresas de todo tipo revelan entre un 44% y un 58% de casos en los que, al cabo de dos o tres años, no se habría creado valor alguno para el accionista. En el caso específico de la banca el estudio de Mitchell Radison concluyó que en el 60% de los casos el rendimiento obtenido por el accionista habrá sido inferior a la media del sector bancario.

La solución de apostar por el crecimiento y el tamaño no es una pana-



ÁNGEL NAVAS

**“La cuestión no es crecer, sino crear valor de forma continuada”**

cea y, en todo caso, no es sencilla. Además de crecer hay que elegir bien cómo hacerlo y luego saber ejecutar bien lo planeado.

Una serie de consejos y cautelas se han convertido ya casi en tópicos. Entre los primeros, elegir bien la entidad a adquirir o fusionarse, gestionar la fusión con celeridad y eficacia, reducir costes de forma rápida y decidida, incrementar los ingresos por la venta cruzada de productos a los clientes, etcétera.

Entre las segundas, que el proceso de integración de entidades inde-

pendientes, cuando no rivales o con culturas dispares, es muy difícil y complejo y requiere un esfuerzo y una calidad de gestión que no pueden descartarse.

En cualquier caso, parece claro que el mero incremento de la cuota de mercado derivada de la fusión no garantiza una mayor rentabilidad ni un mejor comportamiento en Bolsa que el sector correspondiente.

Establecido lo anterior, hay que señalar que España es un magnífico ejemplo de fusiones de gran éxito entre entidades de crédito, tanto bancos como cajas de ahorro. En los últimos 20 años el sistema bancario español ha pasado de ser uno de los más intervenidos, ineficientes y rutinarios de Europa a ser uno de los más dinámicos, rentables y competitivos. Esa transformación ha sido el fruto, por una parte, de la desregulación, liberalización y apertura del mercado y, por otra, de la iniciativa emprendedora y la calidad de gestión de las propias entidades. Y uno de los instrumentos básicos utilizados ha sido, sin duda, las operaciones de fusión o adquisición para crear nuevos entes más sólidos y eficientes, mejor dimensionados respecto al mercado que les sirve de referencia y de mayor potencial de desarrollo.

España fue uno de los países pioneros de Europa en el proceso de consolidación bancaria que posteriormente todos los países han tenido que adoptar. Esta anticipación estratégica ha permitido que bancos

españoles estén situados hoy entre los de mayor capitalización del mundo y sean considerados bancos de referencia por los mercados.

Pero los últimos 20 años no son sólo una historia de fusiones y adquisiciones. Ha habido otras estrategias igualmente exitosas demostrando, una vez más, que no hay recetas únicas. En el periodo, han convivido estrategias de crecimiento orgánico interno, de enfoque en la rentabilidad y la eficiencia, de especialización tecnológica, de diversificación de productos y servicios, etcétera.

Lo que en definitiva importa es que exista una estrategia clara y bien definida, adaptada a las ventajas competitivas de la entidad, a las tendencias del mercado y a la capacidad gerencial de los directivos. Hay que saber identificar los *value drivers* específicos de cada ente, fijar objetivos ambiciosos pero realistas y, posteriormente y más difícil, saber establecer y aplicar los sistemas de gestión necesarios para conseguirlos.

La cuestión no es crecer sino crear valor de forma continuada. La consolidación bancaria no es un fin en sí mismo sino un mero procedimiento de promover la eficiencia, introducir las mejores tecnologías y procedimientos de gestión, y mejorar el precio, calidad y variedad de los productos y servicios al cliente.

Presidente de la Asociación Española de Banca (AEB)