

# Bancs universals i bancs especialitzats: algunes reflexions sobre el futur dels bancs

Jordi Canals i Margalef (\*)

## Abstract

*Universal Banking* (Oxford University Press 1997) has won the II Societat Catalana d'Economia prize. In his acceptance speech, the author analyses the transformation that universal banks are experiencing because of the changes in the financial system with globalisation of the economy and finances, financial deregulation and the unstoppable technological revolution. In the light of experiences in France, Germany, Japan, Spain and the USA, he discusses the future of banks as financial intermediaries in the different banking systems of the industrialised countries, specialised banking, and the concentration of the banking sector with mergers and takeovers. Finally he brings up the question of regulation and banking ethics.

## Introducció

L'objectiu d'aquest llibre consisteix en l'anàlisi de la transformació que els bancs universals estan experimentant, degut als canvis en l'estructura del sistema financer, motivats pel procés de globalització de l'economia i les finances, pel procés de desregulació financera que es ve produint des dels anys 80 i per la imparable revolució tecnològica que afecta tant decisivament el disseny i lliurament de serveis financers. Aquest treball examina l'evolució dels bancs universals a Alemanya, Espanya, Estats Units, França i Japó.

L'interès per aquest tema no es redueix a l'estudi dels bancs o dels mercats financers. De fet, la motivació original d'aquest treball va ésser el considerar l'impacte de les eficiències i ineficiències del sector financer en el sector real de l'economia, la taxa de creixement i, finalment, la creació d'ocupació. Cal, per tant, no perdre de vista aquesta perspectiva a l'hora d'estudiar, des de l'òptica que sigui, el sistema financer.

El ventall de temes que cobreixen aquests canvis és enorme. Aquí només tractarem d'alguns dels factors que considerarem centrals per al futur de les entitats financeres i que presentarem al llarg dels propers apartats: el futur de l'activitat bancària en un món on els mercats són creixentment importants, els avantatges relatius del model financer basat en els mercats amb relació al model financer basat en els intermediaris financers, el futur dels bancs universals i el paper dels bancs especialitzats, el paper de les autoritats financeres en la regulació dels bancs universals i el procés de fusions i adquisicions al sector bancari.

(\*) IESE. Aquest paper està preparat a partir del llibre de l'autor *Universal Banking*, (Oxford University Press, Oxford 1997), que ha rebut el II Premi Societat Catalana d'Economia.

## Tenen futur els bancs com a intermediaris financers?

La creixent importància dels mercats de capitals ha posat sobre la taula una pregunta malien-tencionada: quin és el futur dels bancs en uns sistemes financers en els quals els mercats semblen captar un creixent volum de negoci a costa dels bancs tradicionals?

Si per respondre a aquesta qüestió, hom observa la participació de mercat dels bancs en nego-cis com a l'estalvi privat o bé la participació en el finançament empresarial (Edwards, 1993), la resposta seria: sí, és cert que els bancs estan perdent una part de l'activitat que anys enrere con-centraven. Així, en el mercat de l'estalvi, la participació dels dipòsits tradicionals ha perdut força terreny a Europa i als Estats Units envers noves modalitats d'inversió, com ara els fons d'inversió o la inversió directa a borsa.

Nogensmenys, els bancs han estat els capdavanters d'aquesta transformació en molts països, de manera que ells han estat els primers en oferir aquestes alternatives d'inversió als seus clients tradicionals que ho demanaven o que ho podien arribar a demanar. Així, podem observar com a la majoria de països d'Europa continental –el cas anglès és una mica especial–, les principals enti-tats financeres en aquests segments del mercat de fort creixement són bancs tradicionals, com ara el Deutsche Bank, ABN Amro o BBV.

Per entendre una mica millor aquesta capacitat de transformació dels bancs, resulta impres-cindible contemplar l'activitat bancària, no des de la perspectiva dels productes que ofereix o dels mercats que vol cobrir, sinó de les funcions que du a terme. Aquest enfocament, anomenat l'enfo-cament funcional de l'activitat bancària, presenta un panorama més fresc des del qual poder dis-cutir i examinar el futur dels bancs.

En síntesi, podem afirmar que un sistema bancari eficient ha de dur a terme les següents fun-cions: facilitar un sistema de pagament d'àmbit universal que permeti que els intercanvis de béns i serveis en una economia funcionin ordenadament; facilitar la transferència de recursos des de l'estalvi cap a la inversió de manera eficient; oferir una combinació rendibilitat-risc adequada a les expectatives dels ciutadans; finalment, l'organització adequada de la transferència de recursos en el temps –estalvi–. Per tant, podem concloure que la funció dels bancs no és la d'oferir com-ptes corrents, sinó la de facilitar bones oportunitats per remunerar l'estalvi de les famílies i per transferir aquest estalvi cap a la inversió (Crane, 1995). Les maneres específiques que un banc pugui adoptar per dur a terme aquestes tasques poden variar en el temps. La raó de la variabilitat respon a la necessitat d'innovació, a la millora de l'eficiència i a la creixent qualificació dels pro-fessionals que treballen en el sector bancari.

Podem per tant concloure que, si bé la participació dels bancs en certs productes tradicionals s'ha reduït de manera destacada en els darrers anys, també és ben cert que els bancs tradicionals han estat els capdavanters en molts països a l'hora d'avançar en l'oferta de nous productes substi-tutius. En la mesura que els bancs puguin portar a terme aquest procés de transformació de ma-nera eficient, podem afirmar que els bancs continuaran tenint un paper destacat en la configuració d'un sistema financer modern, perquè ofereixen avantatges clars sobre qualsevol altra manera d'organitzar l'activitat financera.

## Els bancs i els models financers en els països industrials

Les experiències internacionals d'organització del sistema financer permeten observar dos tipus de models (vegeu Quadre 1). El primer és el model financer basat en els mercats financers. El segon és el model basat en els bancs. Els exemples més clars del primer model es poden trobar als Estats Units i Gran Bretanya. Espanya, Alemanya, França o Japó són paradigmes clars del segon model, en què els bancs hi juguen un paper determinant.

### Quadre 1: Models financers

<i>Sistema</i>	<i>Països</i>	<i>Els bancs com a intermediaris financers</i>	<i>Els bancs concedeixen crèdits a les empreses</i>	<i>Els bancs participen en el capital de les empreses</i>	<i>Els bancs tenen interessos estratègics en les empreses</i>	<i>Els bancs controlen les empreses</i>
<b>I. Model basat en els bancs</b>						
<b>1. Bancs especialitzats</b>						
	Estats Units	Sí	No	No	No	No
	Gran Bretanya	Sí	Sí	No	No	No
<b>2. Banc principal</b>						
	Alemanya Japó	Sí	Sí	Sí	No	No
<b>3. Banca universal</b>						
	Alemanya Espanya França Itàlia	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>4. Grups</b>						
Banca-indústria	Alemanya Japó Espanya	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>II. Model basat en els mercats</b>						
	Estats Units	Sí	No	No	No	No

Font: J. Canals (1997)

Aquests models presenten un conjunt de característiques que els fan diferents i que, a més, tenen uns efectes molt clars tant sobre el sistema financer, sobre l'estratègia i organització dels bancs, com sobre el model de govern de les empreses (*corporate governance*) i sobre el conjunt de l'economia (vegeu Quadre 2).

## Quadre 2: Les dimensions del sector bancari en diferents models financers

<i>Dimensions del sector bancari</i>	<i>Alemanya</i>	<i>Japó</i>	<i>Espanya</i>	<i>Estats Units</i>
Bancs universals	Sí	Sí	Sí	No
Participació accionarial de bancs en empreses	Sí	Sí	Sí	No
Participacions creuades banc-empresa	Sí	Sí	No	No
Presència dels bancs als consells de les empreses	Sí	Sí	Sí	No
Grau de desenvolupament dels mercats financers	Mitjà	Baix	Mitjà	Alt
Importància de la Borsa en el finançament empresarial	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
Freqüència d'ús d'OPA per al govern de les empreses	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
Paper dels bancs en la reestructuració de les empreses	Mitjà	Alt	Alt	Baix
Presència d'accionistes majoritaris importants en les empreses	Sí	Sí	Sí	No

Font: J. Canals (1997)

Així, el model basat en els mercats financers es defineix per les següents característiques. La primera és que les empreses acudeixen directament als mercats de capitals per finançar projectes d'inversió, emetent tant noves accions com deute a llarg termini. Aquesta política financera de les empreses reforça el propi paper dels mercats de capitals i la capacitat que tenen d'atraure l'atenció dels inversors.

La segona característica destacada és que existeix una separació gairebé completa entre els inversors que operen en els mercats de capitals i les empreses que reben aquesta inversió. L'únic



vincle consisteix en la presència dels anomenats inversors institucionals en els consells d'administració de les empreses.

La tercera característica és que els mercats financers separen perfectament el risc i la rendibilitat de cada actiu financer, de manera que els inversors coneixen en cada moment en quina mena de risc han invertit els seus estalvis.

La quarta característica és que els mercats ofereixen constantment informació sobre els preus i els rendiments dels diferents actius financers, qualitat aquesta que els bancs no poden oferir.

El model basat en els intermediaris financers presenta un conjunt de limitacions i restriccions importants. Entre aquestes, en destacarem dues. La primera consisteix en l'anomenat problema d'agència o de separació entre els accionistes i els gestors. Aquest és un problema comú a moltes empreses en les quals hi ha una separació entre la propietat i la gestió de l'empresa, i els mecanismes per assegurar que la gestió no emprèn iniciatives en contra de la propietat no sempre són segurs. L'extrem contrari en què aquests problemes són inexistents seria el de les empreses familiars en les quals la propietat i la gestió coincideixen en les mateixes persones.

El segon problema important que presenta aquest model és l'anomenat problema del *free rider*, és a dir, de l'accionista espavilat que espera que altres accionistes dediquin temps al seguiment de l'empresa, i evitar així el temps i l'esforç d'haver-ho de fer personalment.

En conjunt, aquest model ha servit raonablement bé les famílies i les empreses als Estats Units i a Gran Bretanya. Fins i tot, s'ha arribat a afirmar que el procés d'innovació que ha estimulat el creixement de l'economia nordamericana en les darreres dècades ha estat directament vinculat a aquest model. D'acord amb l'evidència empírica disponible, no es pot afirmar que això sigui així, tot i que pot haver-hi evidència que l'existència de mercats oberts i flexibles ha permès el desenvolupament del capital risc, el qual sí sembla haver tingut un impacte molt alt en la gènesi i desenvolupament de les noves indústries de la informació.

Per la seva banda, el model basat en els intermediaris financers, que posen en relació estalvi i inversió, presenta els següents atributs. Primer, no es tracta d'un model uniforme. Podem distingir països en què els bancs tenen un paper dominant en el finançament del sector privat mitjançant crèdits -com ara Holanda- i països en què, a més del finançament creditici, els bancs actuen com a accionistes d'empreses no financeres. Els casos d'Alemanya, Japó, França i Espanya resulten exemples d'aquest segon model.

La segona característica és que el desenvolupament del model financer basat en bancs té el gran avantatge d'assolir importants economies d'escala en l'adquisició i processament de la informació, gràcies a les relacions més estables entre bancs i empreses, que els mercats no poden assolir en la mateixa mesura (Diamond, 1984). Aquest constitueix un dels punts forts del sector bancari.

Tercer, la presència dels bancs com a accionistes en els consells d'administració d'empreses no financeres té, moltes vegades, un caire, si més no dominant, sí significatiu. El banc és consti-

tueix així en un accionista important. La literatura sobre teoria de l'agència i govern de les organitzacions posa de manifest que l'existència d'un accionista important és una condició necessària per a l'eficiència de determinades decisions empresarials. El cas contrari, una dispersió massa gran d'accionistes, podria reflectir l'absència d'un liderat adient quan l'empresa ha de prendre determinades decisions.

Les principals limitacions d'aquest model financer són les següents. Primera, els mercats han mostrat moltes vegades en molts països ser més innovadors que els bancs. Si els bancs responen amb lentitud als canvis en el sector financer, poden experimentar pèrdues en la seva posició competitiva, i eventualment, ser obligats a reduir activitats, o bé desaparèixer.

Segona, l'activitat dels bancs com a prestadors ve envoltada amb el risc d'insolvència per part del prestatari. Aquest risc té una dimensió cíclica important, és més alt quan més gran sigui el risc del projecte inversor o empresarial que el banc tracta de finançar. Normalment, les crisis bancàries són crisis d'excés de risc en les activitats creditícies i d'inversió dels bancs.

Tercera, quan els bancs actuen com a accionistes, el risc anterior és veu agreujat per la seva participació en empreses industrials i de serveis, cadascuna amb les seves peculiaritats estructurals. Novament, quan les participacions accionàries dels bancs comporten riscos excessius, i aquests riscos estan associats també amb el grau de desconeixement del banc envers els sectors on inverteix, creix el risc bancari. No és difícil recordar les crisis bancàries a Espanya i França en els anys noranta que, entre d'altres factors, varen estar motivades per un creixement excessiu de les activitats inversores creditícies i d'adquisició d'accions en empreses no financeres.

En resum, l'activitat d'intermediació bancària en la seva dimensió de prestador de famílies i empreses, o bé d'inversió, en general, assumeix un risc no despreciable. Aquest seria similar al risc de la inversió en borsa, excepte que els bancs són uns intermediaris especials, perquè són clau per al funcionament del sistema de pagaments d'una economia i perquè per operar necessiten de la confiança dels dipositaris. Aquests dos factors fan que el sector bancari sigui objecte d'una regulació especial, com veurem seguidament, regulació que exigeix per part dels bancs un comportament i unes polítiques prudents en aquesta activitat inversora.

Les raons del desenvolupament de cadascun dels models són particulars, però inclouen elements culturals, legals i institucionals que repassarem breument (Benston 1989). El model basat en els mercats financers als Estats Units té una raó fonamental: la crisi bancària dels anys 30 i la regulació posterior de l'activitat dels bancs. Els bancs d'inversió nordamericans es varen oposar en aquells anys al fet que els bancs comercials entressin en l'activitat d'assessorament d'empreses per a emissions d'accions o d'obligacions, i aquella oposició va contribuir, entre d'altres factors, a l'aprovació de la llei coneguda com Glass-Steagall que, fins a dia d'avui, ha separat les activitats de la banca comercial de les de la banca d'inversions als Estats Units. En el cas europeu, la forta implantació històrica d'entitats bancàries va fer que aquestes -moltes vegades amb l'impuls dels governs- prenguessin un paper més actiu en el desenvolupament del sistema financer. D'altres aspectes institucionals, com la fragmentació dels mercats de valors o bé el tractament fiscal de determinats actius financers han portat al fet que a Europa Continental i al Japó el desenvolupament del model basat en els intermediaris financers hagi estat més important que el dels mercats financers.

Actualment, podem contemplar una relativa convergència dels dos models. El model basat en mercats té indubtables avantatges en termes d'innovació i ofertes per col·locar estalvi privat i per posar a disposició de projectes empresarials fons amb una gran rapidesa. Els bancs més innovadors en els països industrials no volen perdre l'oportunitat i han començat a invertir de manera important en societats d'intermediació i de fons d'inversió per poder seguir captant l'estalvi que ara cerca noves modalitats d'inversió i els ha catapultat a assolir un paper privilegiat en aquest procés de modernització dels mercats financers.

Per concloure, volem destacar tres punts centrals. El primer és que cada model presenta avantatges i inconvenients i que, a priori, no és pot dir que un sigui superior a l'altre de manera universal. Sí que és pot afirmar que el sistema basat en els mercats ha estat més àgil a l'hora de facilitar fons per a la inversió, però això no es deu solament al model financer, sinó a d'altres factors culturals i institucionals. El segon punt és que l'emergència i desenvolupament d'aquests models no és una taxa de laboratori. La legislació, les institucions empresarials, el paper del govern en l'economia, l'actitud enfront del risc i de d'altres factors de caire institucional. El tercer és que els dos models continuen existint actualment, però també és pot constatar una certa convergència entre ambdós.

## **Bancs universals i bancs especialitzats**

Un tercer bloc del debat actual sobre el sector bancari constitueix la distinció entre bancs universals i bancs especialitzats i l'aparent domini dels primers sobre els segons. Per bancs universals entenem aquells bancs que operen en diferents negocis dins del sector bancari: banca comercial o al detall, banca d'inversions, gestió de patrimonis o banca privada, mercats financers o banca corporativa (Saunders i Walter, 1994; Canals, 1996). Per bancs especialitzats entenem aquells que operen solament en un o dos d'aquests negocis de manera significativa. L'especialització pot venir, però, també per raons geogràfiques, i aquest és un altre element del debat actual, especialment amb motiu de la introducció de l'euro. Així, podem tenir bancs universals ben diversificats però amb una presència forta solament en un país, com seria el cas d'alguns grups bancaris espanyols o francesos. O bé bancs universals amb presència forta a molts països, com pot ser el cas de certs bancs suïssos, alemanys o holandesos.

Normalment, els bancs universals porten associada una dimensió determinada que els permet assolir certes economies d'escala en determinades activitats, però les economies d'escala no són la raó més important que justifica l'existència dels bancs universals. Més aviat, les economies d'escala poden ésser una raó per la qual determinats bancs vulguin especialitzar-se en determinades activitats i dins de cadascuna d'elles poder assolir la millor dimensió possible.

La raó més esmentada en el desenvolupament de bancs universals és la possibilitat de venda creuada de serveis financers. La creació de gegants com UBS o Citigroup ve en bona part motivada pel desig dels seus alts directius de poder oferir tota mena de serveis a tota mena de clients, i aprofitar la base de clients d'alguna de les unitats de negoci per oferir serveis d'altres unitats de negocis. Hi ha activitats en què les possibilitats de vendes creuades no són, a priori, gens despreciables, com ara banca corporativa, mercats de capitals i banca d'inversions, d'una banda, o bé banca minorista o banca privada o assegurances, d'altra. Ara bé, els esforços fets fins ara per



nombrosos bancs universals arreu del món deixen molt que desitjar en aquest sentit, i posen de manifest que una cosa és l'estratègia i, l'altra, la implantació, i que no n'hi ha prou amb tenir grans idees, sinó que resulta imprescindible fer-les realitat. I la venda creuada és, de moment, una mica difícil d'assolir.

Un segon factor a favor dels bancs universals és que es constitueixen en proveïdors únics de serveis financers a empreses, famílies o bé als dos grups simultàniament. Especialment, en el cas d'empreses, el paper del banc com a proveïdor únic és interessant. De fet, en molts sectors de l'economia s'està produint una concentració de proveïdors de diferents productes o serveis: l'automoció, l'electrònica de consum, la confecció, els béns de consum, la distribució, etc. Sembla que les empreses volen treballar amb pocs proveïdors que ofereixen productes i serveis de la qualitat i amb el cost que esperen. Passarà això en el sector bancari? La tendència hi és, però l'evidència que es camina cap a proveïdors únics no és concloent. La raó és que alguns dels serveis financers a empreses estan molt relacionats amb els professionals que dirigeixen i dissenyen aquelles operacions. És molt difícil que un banc universal sigui el millor en tot. El Deutsche Bank o l'ABN Amro són dos bancs universals sòlids i dels més grans a Europa. Ara bé, la seva presència en banca corporativa o d'inversions en determinats països és molt inferior a la de determinats bancs d'inversions globals, o bé de determinats bancs universals d'àmbit més local.

Una tercera raó important per a la constitució de bancs universals és el preveure el risc de substitució d'uns productes financers per nous productes, fora de l'àmbit tradicional del banc. El cas dels fons d'inversió, producte que ha provocat un fort desplaçament de l'estalvi des dels dipòsits bancaris cap als fons d'inversió és un cas evident. De tota manera, aquesta raó no justifica tant la creació de bancs universals, com la necessària reacció dels bancs especialitzats, com de qualsevol empresa, de preveure els canvis comportatius en el seu entorn i d'adaptar l'organització de manera progressiva per tal d'afrontar aquests canvis.

Per la seva part, els bancs especialitzats, bé en serveis a les famílies i individus -cas dels bancs al detall i banca privada- com en serveis financers a empreses -cas dels bancs d'inversió- presenten també alguns avantatges específics. El primer, com ja hem esmentat, la possibilitat d'assolir economies d'escala dins la seva activitat, i d'explotar-les fins al final. Bancs com Lloyds TSB o Banc One als Estats Units han estat durant molts anys un bon exemple d'aquesta opció.

La segona característica única dels bancs especialitzats és que poden desenvolupar una tradició d'excel·lència en una activitat determinada i aquesta reputació és una raó fonamental per atraure bons professionals. El cas de la banca privada suïssa o de la banca d'inversions nordamericana és molt significatiu. També a nivell de cada país podem trobar entitats especialitzades amb una reputació distingida. Un bon professional en aquests camps pot trobar moltes alternatives professionals, però molts indicadors senyalen que aquells bancs especialitzats esmentats són líders en el mercat en innovació.

Els bancs especialitzats tenen dues limitacions importants. La primera és que poden ser lents en l'adaptació als canvis en el seu negoci i degut a la seva especialització, no tenir recursos per desenvolupar noves àrees de negoci. Es tracta del problema de les competències essencials que necessita una empresa per poder reinventar la seva activitat constantment. La segona limitació pot



venir, en el cas d'alguns bancs especialitzats, per la seva dimensió insuficient per competir en determinats negocis. D'això en parlarem en el següent apartat relatiu a les fusions bancàries.

Els bancs universals presenten, però, algunes limitacions que no es poden menysprear. Algunes d'elles tenen que veure amb problemes d'agència i d'informació asimètrica entre el centre corporatiu i cadascuna de les unitats de negoci, amb qüestions tals com la mesura del risc conjunt del banc.

L'experiència mostra, però, que el problema fonamental que afronten els bancs universals no és de tipus estratègic, sinó organitzatiu, a diferents nivells (Canals, 1998). Els bancs universals són empreses molt diversificades i, com és conegut, les organitzacions amb aquesta orientació tenen una gestió molt més complexa. Es diu que un banc com la nova UBS és un animal molt complex. No és cert. UBS, com d'altres bancs universals, són el resultat de molts animals cadascun d'ells complex i la combinació resulta molt difícil. És a dir, estem parlant, no solament de grans organitzacions, que ja de per sí resulten difícil de gestionar, sinó de grans organitzacions que operen en negocis diferents i molt complexos.

Dos factors més fan pujar l'índex de complexitat. Primer, aquests bancs universals pretenen fomentar la venda creuada de productes i compartir clients o sistemes d'informació entre unitats. Com s'ha mostrat recentment dins del camp de l'economia de les organitzacions, els problemes de coordinació són enormes entre entitats que en la pràctica persegueixen objectius diferents. El segon factor és que el perfil de professionals que necessita cada tipus d'activitat financera és diferent. Això ha de portar a polítiques de recursos humans diferents dins d'un mateix banc, amb els problemes de discriminació positiva que això comporta. Cap d'aquests factors és conloent en contra dels bancs universals, si més no les dificultats pràctiques de gestionar aquests gegants és enorme.

Per gestionar els bancs universals s'han proposat nous models organitzatius. Així, als Estats Units es va popularitzar fa un temps la fórmula del *core banking*, en què un banc tindria com a activitat central la banca comercial únicament i, amb la resta de societats formaria un *holding* que controlaria la seves inversions. Aquesta fórmula organitzativa estava motivada pel desig de reduir el grau de regulació dels grups bancaris a l'activitat pròpia de dipòsits i préstecs, més que a un criteri de disseny organitzatiu, és a dir, de configurar l'organització del banc de la manera més eficient possible.

També als Estats Units va néixer el concepte de banca federada, que es va traspassar a Europa a començaments dels anys noranta. La banca federada inclouria un conjunt d'entitats financeres amb activitats complementàries que compartirien certes inversions en actius informàtics, una imatge de marca i uns procediments de control de gestió. El cas paradigmàtic d'aquest model era, fins fa un any, Banc One. El problema d'aquest model és que el procés de confederació que resulta molt atractiu pot acabar tenint uns costos de gestió i coordinació molt elevats, que, en moments de búsqueda d'eficiències més altes, impedeixin una millora del banc corresponent. Aquesta explicació encaixa perfectament amb el que va passar l'any 1997 amb Banc One que va abandonar el model de banca federada per intentar una major eficiència en les seves operacions.

A diferència d'altres camps de l'economia i de l'empresa, el disseny d'organitzacions no admet massa normes de tipus general, i això fa que sigui una activitat que s'ha de fer ad hoc, és a dir

tenint en compte la naturalesa de l'empresa, les seves persones, la seva posició competitiva i la seva estructura organitzativa. Aquests factors constitueixen el punt de partida per dissenyar l'organització d'un banc universal. En el camp de l'estratègia de l'empresa, aquest és un fenomen que es coneix com estratègia corporativa. El seu objectiu és ajudar a pensar sobre tres qüestions: en quines activitats l'empresa ha d'operar, quin posicionament ha de buscar en cadascuna i de quina manera configura l'organització per aconseguir la coordinació necessària, per garantir l'autonomia pròpia de cada activitat i per assegurar uns mecanismes de control de gestió que permetin un bon govern corporatiu. Aquest és el repte que tenen empreses diversificades de tots els sectors, empreses més grans com ara General Electric, Asea Brown Boveri, Reuters, Daimler Chrysler o BASF, o bé empreses no tan grans, però diversificades com ara Iberdrola, Aigües de Barcelona o Gas Natural. Aquest és també el gran repte dels bancs universals.

## **La concentració en el sector bancari: Les fusions i adquisicions**

El procés de constitució de bancs universals als Estats Units i Europa porta a qüestionar-se si la dimensió és necessària per competir en el sector bancari i, si és el cas, quina és la millor manera d'aconseguir aquesta dimensió (Gual, 1994). A la literatura sobre fusions i adquisicions s'han subratllat unes quantes raons que expliquen els processos de concentració empresarials: millores en la productivitat i eficiència, aconseguir economies d'escala, reducció del cost del capital, major poder de mercat o bé oportunitats de creixement fora de l'activitat més pròpia de l'empresa.

Aquestes raons i d'altres poden resultar també vàlides per explicar la creixent concentració al sector bancari, tot i que en el cas d'Europa no és pot oblidar que aquest ha estat també conduït per la implantació del mercat únic de 1993 i, més recentment, per les perspectives que obre la unió econòmica i monetària.

Més específicament, les fusions i adquisicions en el sector bancari responen als següents grans factors. Primer, la complementarietat d'activitats i unitats de negocis amb la finalitat de reforçar l'estratègia de banca universal. Aquesta seria una de les explicacions adduïdes pels directius de Citibank i Travellers en anunciar la seva fusió l'abril de 1998.

Segon, la reducció de costos que es deriva de poder compartir despeses fixes, força de vendes, xarxes comercials o sistemes informàtics. Aquest és el cas típic de les fusions horitzontals en molts sectors. En el sector bancari, seria una de les raons principals de certes fusions en el sector bancari europeu i, més recentment, de les fusions entre Bank of America i NationsBank o Chemical i Chase als Estats Units.

El tercer factor propulsor de les fusions seria la complementarietat geogràfica. Tot i que sembli el contrari, el sector bancari té un grau d'internacionalització molt inferior al d'altres sectors, per raons que tenen a veure amb la seva activitat pròpia i la regulació especial a la qual el sector ha estat sotmès. Així, a Europa i als Estats Units els principals bancs universals no tenen una forta presència internacional, tret d'unes poquíssimes excepcions. Un cas especial és la banca d'inversions que per la natura de la seva activitat sí presenta un caire molt més global. L'anunciada adquisició de Bankers Trust per Deutsche Bank respondria a aquesta finalitat. També les fortes in-

versions dels grups BBV i Santander a Sudamèrica entrarien en aquesta categoria. Podem anticipar moviments importants en aquesta direcció dins del sector bancari a Europa amb motiu de l'arribada de l'euro, tot i que pensem que les fusions i adquisicions no seran l'acció única ni potser la més important. L'intercanvi d'accions entre entitats financeres amb el suport de la cooperació informàtica i comercial seran modalitats d'aliances i acords de cooperació entre bancs a Europa que veurem amb freqüència en els propers mesos.

Aquestes motivacions darrere les fusions i adquisicions semblen fortes. De totes maneres, en el sector bancari el *com* és tan important com el *què*. I el *com* fa referència a la manera en què la fusió o adquisició es durà a terme. Això suposa principalment tres menes de consideracions. La primera és de quina manera s'esperen aconseguir les sinergies de les quals es parla, mitjançant una reducció de costos o un augment de les vendes creuades.

La segona és de quina manera es durà a terme la integració de les dues entitats, quines responsabilitats assumiran els diferents directius i de quina manera s'arribarà a la nova estructura organitzativa definitiva i a la cultura que caracteritzarà la nova organització. Pensem que aquesta segona pot semblar molt teòrica, però resulta essencial, de manera que ella sola pot parar processos de fusió (com va passar amb l'anunciada fusió entre GlaxoWellcome i SmithKline en el sector farmacèutic el febrer de 1998) i ha estat a punt de frenar recentment la fusió entre Citibank i Travellers.

La tercera consideració és que l'objectiu d'un banc no és ser gran, sinó crear valor afegit de manera sostinguda i eficient. En la mesura que aquest objectiu es pugui aconseguir de millor manera mitjançant fusions, benvingudes siguin. No oblidem però que les fusions retarden l'adaptació estratègica de les empreses als canvis de l'entorn en termes d'innovació, i que suposen moltes vegades traumes personals i organitzatius que deixen ferides molt importants. Per tant, el valor de les fusions no és pot mitificar, ni des del punt de vista dels bancs ni des del punt de vista de la societat que sembla glorificar tot el que és gran, sense preguntar-se si allò per ser gran acaba essent millor.

## **La regulació dels bancs universals**

Els bancs universals plantegen també un altre repte important: la seva regulació. En general, la regulació del sector bancari té tres objectius clàssics: la regulació prudencial de les entitats, la prevenció del risc de contagi quan pot aparèixer una crisi financera i, finalment, les accions orientades a defensar la lliure competència i evitar abusos de mercat.

En cadascun d'aquests tres camps, els bancs universals plantegen noves qüestions a les autoritats públiques. En la supervisió prudencial, les possibles interrelacions entre les diferents activitats regulades poden dificultar l'activitat del regulador. Alhora, aquesta interrelació pot portar al fet que no sempre es respecti el dret de cada client que les seves operacions només siguin conegudes per la unitat corresponent i no per d'altres dins del banc. Aquest és un problema clàssic de conflicte d'interessos dins dels bancs universals entre les divisions de banca corporativa i de mercats. Els directius d'ambdues divisions poden tenir informació sobre una empresa, però no estaria bé que una d'elles pugui utilitzar la de l'altra perquè és podria generar un problema d'informació privilegiada que podria perjudicar tercers i la pròpia empresa.



Els bancs universals també plantegen un problema especial en el risc de contagi. Normalment, les unitats de mercats i de banca d'inversions són més arriscades que les estrictes de banca al detall. Una crisi a les primeres podria portar dins d'un banc universal a un problema greu en les segones, problema que es complicaria si es generés una crisi de confiança. Els fenòmens que vàrem viure el mes de setembre de 1998 amb la crisi de certs bancs d'inversió a països emergents o el rescat de Long Term Capital Management són un bon exemple d'aquest fenomen.

Per desgràcia -alguns diran per sort- la regulació dels bancs universals és molt complexa. El regulador sempre ha de respectar un equilibri, per definició inestable, entre llibertat i control, entre prohibició a priori o supervisió a posteriori. El fenomen dels bancs universals complica la vida als reguladors. Ara bé, l'activitat financera i, especialment, la mesura del risc de les entitats bancàries és un problema cada dia més complicat. Els seus avantatges són clars, però també els problemes que plantegen. Per utilitzar un símil, un tren d'alta velocitat té un cert cost i un cert risc, diferent dels trens de rodalies, que justifica la seva adopció. El mateix podríem dir que passa al sector financer. I de la mateixa manera que un tren d'alta velocitat necessita d'unes vies especials, també l'activitat dels bancs universals les necessita. Però per bones que siguin aquestes, mai podran substituir la prudència i bona qualitat de gestió dels seus directius, ni la necessitat que aquests tinguin un comportament ètic irreprotxable en les seves accions. L'ètica no és solament una actitud vital necessària per als directius bancaris; penso que ho és per a tots els directius, per a totes les persones que volen fer amb la seva vida i conducta coses que mereixen la pena. Ara bé, els directius del sector bancari tenen una responsabilitat especial per la naturalesa del seu treball.

## **Algunes reflexions finals**

Els canvis registrats al sector bancari en els països industrials els darrers anys han provocat una reconfiguració important del sector i han conduït els bancs a repensar les seves estratègies. En aquest treball hem repassat alguns dels grans reptes de les entitats financeres els propers anys i, en particular, la convergència de models financers entre els anomenats models basats en mercats i models basats en intermediaris, l'especialització bancària, l'emergència dels bancs universals, els problemes organitzatius i de gestió que aquests plantegen, la qüestió de la dimensió en el sector bancari, els problemes pràctics que plantegen les fusions i adquisicions, les formes organitzatives a banca i, finalment, els reptes per als reguladors que plantegen algunes d'aquestes noves formes organitzatives.

Els canvis descrits suposen uns reptes formidables per als bancs i per als seus directius, i això converteix el sector bancari en un objecte d'especial interès tant per als professionals de la direcció com per als investigadors. Els reptes que el sector bancari ha d'afrontar els propers anys no són de naturalesa diferent als d'empreses d'altres sectors, però sí tenen una especificitat pròpia que en aquest treball hem procurat examinar.

Per concloure, ni les estratègies, ni les fórmules organitzatives, ni les vies de regulació que s'escullen per supervisar el sector bancari garanteixen res. L'única garantia és que la qualitat de la gestió bancària i la competència i innovació del treball professional dels seus directius i de tots els que amb ells hi treballen serà l'única font d'avantatges competitius sostenibles en el sector bancari. Les persones, com a tot arreu, són les que acabaran marcant la diferència.

## Bibliografia

- Benston, G. J. (1989): "The Federal Safety Net and the Repeal of the Glass-Steagall Act's Separation of Commercial and Investment Banking", *Journal of Financial Services Research*, 2, p. 287-365.
- Canals, J. (1996): "Bancos universales y bancos especializados: Los límites de la diversificación bancaria", *Papeles de Economía Española*, 65, p. 125-141.
- Canals, J. (1997): *Universal banking*, Oxford University Press, Oxford.
- Canals, J. (1998): "Universal Banks: A Need for Corporate Renewal", *European Management Journal*, 16(5), p. 623-634.
- Crane, D. B. *et alia* (1995): *The Global Financial System*, Harvard Business School Press, Boston.
- Diamond, D. W. (1984): "Financial Intermediation and Delegated Monitoring", *Review of Economics Studies*, 51, p. 393-414.
- Edwards, F. (1993): "Financial Markets in Transition on the Decline of Commercial Banking", inclòs a Federal Reserve Bank of Kansas City, *Changing Capital Markets*, Wyoming: Jackson Hole.
- Gual, J. (1994): *La racionalización del sector bancario español*, Fundación BBV, Madrid.
- Saunders, A. i Walter (1994): *Universal Banking in the United States*, Oxford University Press, Nova York.