

Justificación de la progresiva importancia de la dirección estratégica para las entidades de crédito

El enfoque de la dirección estratégica que tiene un carácter eminentemente global, integrador y amplio, a medida que ha ido desarrollándose sobre todo con las aportaciones de Porter (1980), ha abordado aspectos más parciales de las empresas como la internacionalización, la problemática de la empresa familiar, o sectores específicos que presentan características propias que los diferencian de los demás.

La aplicación de la Dirección Estratégica a aspectos más concretos permite poder referirse a una Dirección Estratégica de la Empresa Internacional, a una Dirección Estratégica de la PYME y a una Dirección Estratégica de las Entidades de crédito o de sectores industriales o de servicios. Es necesario dejar claro que al referirnos a cualquiera de los ámbitos de la Dirección Estratégica mencionados, entre ellos, el de la Dirección de las Entidades de crédito, no se trata de nuevos programas de investigación sino de aplicaciones del enfoque, contenido e instrumentos generales de la Dirección Estratégica a aspectos concretos y con perspectivas diferenciadoras según la tipología de sectores o industrias.

Las razones o factores por los es necesaria la aplicación del enfoque estratégico a la dirección de las entidades de crédito son las siguientes

- La importancia que las entidades de crédito tienen en la economía real como canalizadoras del ahorro (depósitos) hacia la inversión en calidad de prestamistas favoreciendo con ello el crecimiento y desarrollo del sistema económico.
- La necesidad de superar y sustituir la visión centrada en los resultados a corto plazo o ganancias rápidas por conductas orientadas al largo plazo que se preocupen por la competitividad y la creación de ventajas competitivas sostenibles.
- La utilidad del enfoque estratégico para delimitar el ámbito competitivo adecuado, evitando con ello que las entidades de crédito entren en negocios alejados de su actividad principal, que pueden comprometer su futuro y conducir a crisis como las que afectaron a las entidades bancarias en la década de los ochenta con importantes costes de saneamiento. En este sentido es conveniente tener en cuenta las advertencias de la autoridad monetaria (banco de España) a las Cajas de ahorro sobre la progresiva participación en empresas industriales (de la economía real).
- En último lugar porque permite abordar el análisis de los fuertes cambios: de naturaleza legal (liberalización, desregulación), tecnológica (innovaciones

de proceso, producto y gestión), económica (ruptura del statu quo respecto a tipos interés, con caída de márgenes), social (comportamientos éticos), estratégica (desintermediación, globalización) y los derivados de los procesos de fusión e internacionalización bancaria que se han producido y configuran el nuevo entorno de las entidades de crédito con una metodología que supera los enfoques parciales y excesivamente sesgados por el aspecto financiero.

Análisis del entorno general de las entidades de crédito

Analizar la evolución del entorno del sistema financiero implica llevar a cabo un análisis de los factores tecnológicos, económicos, sociales y político-legales (Análisis PEST) que sirva de marco para identificar cuales son los condicionantes y factores generales que determinan el comportamiento y evolución del sistema financiero (Figura 1)

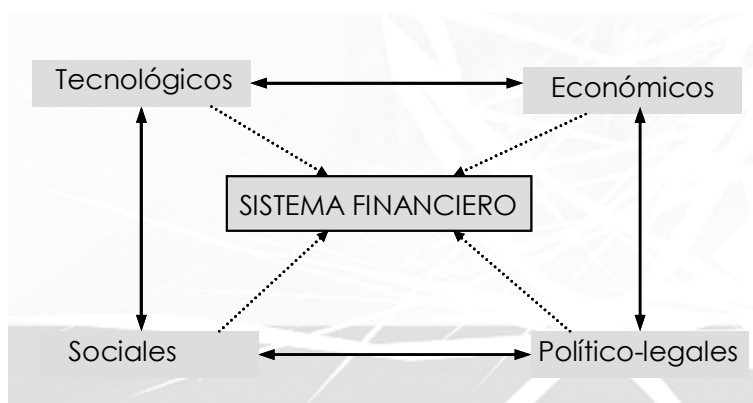


Figura.1

Factores del entorno general condicionantes del sistema financiero (adaptado de Quintás, ampliado y actualizado por Marbella, 2005)

Las entidades de crédito se enfrentan en primeros años del siglo xxi a cambios profundos y veloces: cambios en el entorno tecnológico (banca por internet, banca telefónica, etc.) en el económico derivados de la internacionalización y globalización (creación de macromercados UE ampliada a 25, NAFTA en Norteamérica, ASEAN en el Sureste asiático, MERCOSUR en el cono sur), en el social caracterizado por una evolución desfavorable de los valores y comportamientos políticos, sociales y éticos de la sociedad y de los órganos de gobierno y de dirección de las empresas que en determinados casos rayan el límite de la legalidad y por último en el político-legal en el que centraremos la atención por su importancia y actualidad.

Análisis del entorno político-legal de las entidades de crédito

En la Figura 2 se recogen algunos de los factores de carácter político-legal que inciden como parte del entorno general en las actividades de las entidades de crédito.

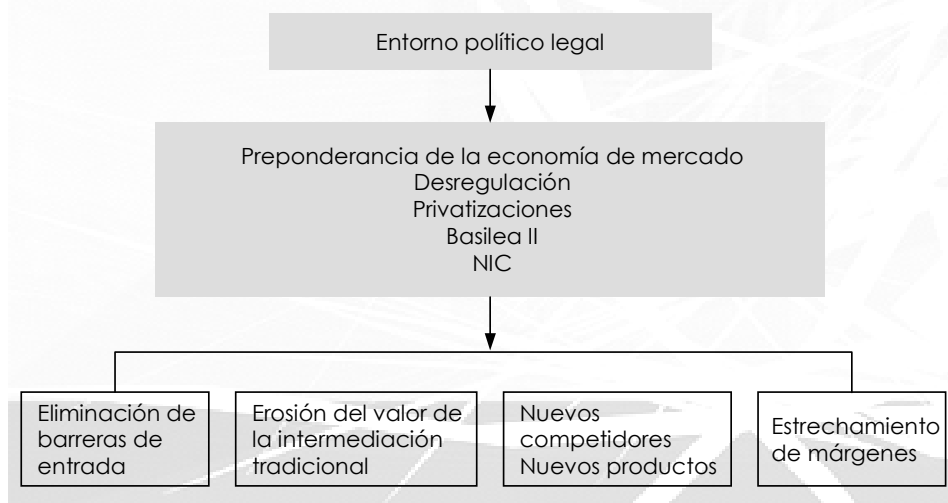


Figura 2

Entorno político-legal (adaptado de Quintás, ampliado y actualizado por Marbella, 2005)

La progresiva pérdida de vigencia de los sistemas políticos basados en la planificación central (antigua URSS y países del este) ha dado paso a una mayor relevancia de los sistemas de economía de mercado caracterizados por una mayor descentralización y por el predominio de planteamientos liberales. Las reformas o desregulaciones orientadas a lograr mercados eficientes en contextos políticos democráticos como el español, son percibidas y valoradas como bienes públicos y tienden a ser aceptados por amplias mayorías, lo que incentiva a los políticos a su implantación para acceder y/o mantenerse en el poder¹. Ello pone de manifiesto las interrelaciones entre el aspecto político y legal del entorno.

En el caso español en los veinte últimos años se ha llevado a cabo un amplio programa de liberalización que se han traducido en procesos de desregulación en los mercados de factores (mercado de trabajo, mercado de capitales), en el de bienes y servicios (apertura al comercio exterior, desaparición de controles de precios y cantidades, ruptura de cárteles y monopolios, etc.) en general y en sectores específicos (sector energético, sector de las telecomunicaciones, de la

¹ Una síntesis de la economía política de la regulación y la desregulación de los mercados en España se halla en Jiménez, *La economía española ante el nuevo siglo*, Civitas, pp. 39-65, (autor de la síntesis Costas Comesaña A.).

banca, etc.), privatizaciones y posteriores fusiones de empresas (Caso de Argentaria en el sector financiero).

Los efectos más directos de los cambios en el entorno político-legal sobre el sistema financiero se manifiestan en una eliminación de las barreras de entrada al sector con irrupción de nuevos competidores: banca extranjera, entidades parabancarias (compañías de seguros, sociedades hipotecarias, *brokers* de asesoramiento y de gestión de carteras, etc.), empresas no financieras (desde grandes almacenes de distribución hasta compañías constructoras y de automoción que prestan servicios y productos financieros o financian a las economías domésticas). Los nuevos competidores con productos similares o sustitutivos y al amparo de legislaciones más flexibles y menos exigentes generan una fuerte competencia que se traduce en una erosión del valor de la intermediación tradicional y de caída de márgenes.

La caída de márgenes de intermediación ha sido relevante en la década 1993-2003 en tres de los colectivos financieros más importantes: bancos, cajas y cooperativas y queda reflejado en la Tabla 1 y la Figura 3.

Tabla.1

Margen de intermediación (% s/ATMs)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bancos	2,82	2,63	2,28	2,05	1,96	1,88
Cajas	3,85	3,69	3,49	3,33	3,19	2,94
Cooperativas de crédito	5,14	4,64	4,51	4,23	3,98	3,7

	1999	2000	2001	2002	2003	Δ%
Bancos	1,80	1,81	2,26	1,90	1,90	-32,62
Cajas	2,76	2,66	2,63	2,50	2,40	-37,62
Cooperativas de crédito	3,51	3,41	3,42	3,2	3,00	-41,63

Fuente: Banco de España: Boletines económicos, Abril 95 pp. 97-107, Abril 1999 pp. 92-95 y Abril 2001 pp. 122-125 y varios boletines estadísticos. Elaboración propia.

La mayor caída se produce en las cooperativas de crédito (un 41,63%), en segundo lugar en las cajas de ahorro (un 37,62%) y en último lugar en los bancos (32,62%); estos últimos han soportado mejor la presión de un entorno general progresivamente de mayor competencia o han adaptado mejor sus estructuras de costes a la nueva situación.

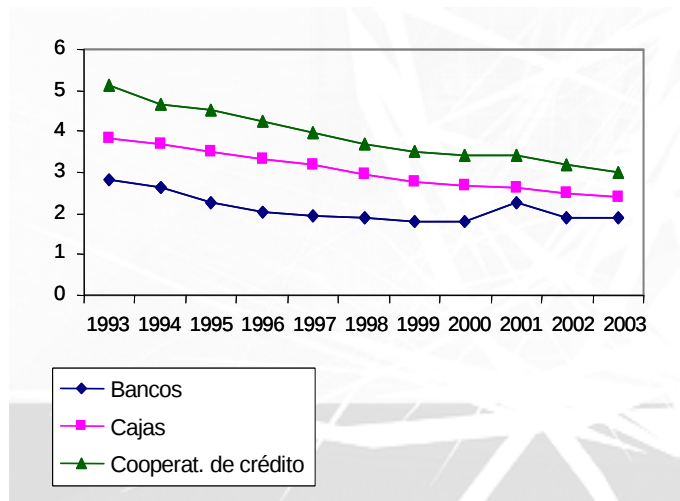


Figura 3

Evolución del margen de intermediación (% s/ATM)

A los hechos anteriores, por su actualidad e impacto para la redefinición del negocio y estrategia bancaria hay que mencionar los acuerdos de BASILEA II y la aplicación de las nuevas normas internacionales contables (NIC). Basilea II y La nueva estrategia contable de la Unión Europea dos nuevos retos ya en curso.

El nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (conocido como Basilea II) establece un nuevo marco de suficiencia de capital que se sustenta sobre tres pilares: *el pilar 1* referente a requisitos de capital mínimo, el *2* referente a la revisión del supervisor y el *3* referente a la disciplina del mercado.

Pilar 1 (requisitos de capital mínimo). El Acuerdo vigente referente a requisitos de capital mínimo se apoya en el coeficiente de capital cuyo numerador representa el capital con que cuenta la entidad financiera y el denominador el riesgo en que incurre la entidad, denominador conocido como activos ponderados por su nivel de riesgo. El ratio resultante no debe ser inferior al 8%. El nuevo acuerdo (Basilea II) al amparo del primer pilar mantiene el requisito del 8% de capital mínimo, pero modifica la definición de activos ponderados por su nivel de riesgo contemplando tres opciones distintas para su calculo (método estándar, método IRB Básico, método IRB Avanzado) e introduce el tratamiento explícito del riesgo operativo que también se incluirá en el denominador del coeficiente y para el que también se contemplan tres posibles opciones de calculo (método de indicador Básico, método estándar, métodos de medición avanzada).

Los tres métodos de cálculo son métodos de sensibilidad creciente al riesgo efectivo asumido por la entidad lo que permite a los bancos y supervisores seleccionar el método más adecuado al grado de desarrollo de las operaciones del banco y a la infraestructura del mercado financiero. El objetivo del cambio es mejorar la evaluación que los bancos hacen de sus riesgos incluidos los internos operacionales de forma que queden atados al “capital regulatorio” a la vez que los coeficientes resultantes sean realmente significativos. Ello tiene implicaciones estratégicas en la definición del negocio financiero ya que introduce un nuevo enfoque en la administración de riesgos y en las prácticas del gobierno corporativo.

Pilar 2 (revisión del supervisor). El segundo pilar del Nuevo Acuerdo se apoya en una serie de principios que apuntan a la necesidad de que los bancos dispongan de un proceso para evaluar su suficiencia de capital y las estrategias para mantener los niveles mínimos y de que los supervisores revisen y evalúen las estrategias y calificaciones internas de los propios bancos en cuanto a la suficiencia de capital y puedan tomar medidas en respuesta acordes con tales evaluaciones.

En este sentido los trabajos del Comité de Basilea con miras a actualizar las pautas de comportamiento de los bancos señalan la conveniencia de efectuar pruebas de tensión (“stress testing”) que pongan de manifiesto hasta qué punto los bancos podrían aumentar los requerimientos de capital en condiciones de tensión (coyuntura económica adversa o incierta). Cuando exista insuficiencia de capital los supervisores pueden exigir que reduzcan riesgos para cubrir los requerimientos mínimos más los resultados de una prueba de tensión recalculada. Otros ajustes posibles a considerar provienen del examen de la concentración de riesgos, de riesgos residuales derivados de uso colateral, garantías y derivados del crédito o tratamiento de las titulizaciones, etc.

Pilar 3 (disciplina del mercado). El tercer pilar intenta disciplinar el comportamiento de los bancos a través de la divulgación de la información relevante que permita a los agentes evaluar el perfil de riesgo de un banco o su capitalización. La disciplina del mercado a través de la divulgación pública y periódica aporta ventajas significativas para los bancos, supervisores y terceros agentes y debe ser coherente con las normas contables nacionales.

El marco del Nuevo Acuerdo supone un nuevo reto que conlleva cambios organizacionales (creación de nuevas unidades de supervisión, de riesgos, de divulgación), cambios de procesos (nuevas metodologías de evaluación de riesgos, nuevas tecnologías, nuevas prácticas de gobierno corporativo). Todo ello requiere empleo de recursos cuyo coste debe verse compensado por la mejora de la gestión integral de riesgos, de la competitividad y de la capacidad para generar valor por parte de aquellas instituciones que acepten los desafíos de la implantación.

Aplicación de las nuevas normas internacionales contables (NIC). El Marco contable actual responde a un entorno cambiante determinado por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS en siglas inglesas) que la Unión Europea decidió adoptar, conforme a lo dispuesto en el Reglamento 1606/2002 del Parlamento Europeo y el Consejo, mediante distintos Reglamentos Comunitarios y normativas como la Directiva 2003/51/CE del Parlamento y el Consejo de 18 de junio de 2003, el Reglamento (CE) nº 1725/2003 de la Comisión de 29 de septiembre de 2003 y el Reglamento (CE) nº 707/2004 de la Comisión de 6 de abril de 2004. El ámbito de aplicación es el de los grupos de la UE que cotizan en bolsa, siendo posible imponer la nueva normativa a bancos o aseguradoras que no cotizan en bolsa.

En el caso de las entidades de crédito españolas, el Banco de España como regulador del sector bancario con la Circular nº 4/2004, de 22 de diciembre modificó el régimen contable de las mismas que venía regulado por la por circular nº 4/1991, adaptándolo a las NIIF o manteniendo los principios cuando no eran incompatibles.

Sin entrar en el detalle pormenorizado del entramado legal conviene destacar que con el cambio normativo contable se persigue armonizar la información financiera de forma que aumente la comparabilidad de compañías en el mercado único, crear las condiciones para un mercado de capitales integrado y eficaz en el que se garantice la protección de los inversores y disponer de un reglamento que garantice que los grupos que cotizan en Bolsa en la UE apliquen correctamente (credibilidad, evaluación, competencia) las NIIF a partir de enero de 2005.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Bueno, E. y de la Torre, I. (2001). *Evolución y Perspectivas de la Banca Española*. Civitas, Madrid, Capítulo 5.
- Marbella F. (2005): *La Dirección Estratégica de las Entidades e Crédito*. Thomson Civitas, Capítulo 4.
- Quinitás Seoane, J.R. (1994). "Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo", *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 174–189.

