Tercera edición

Gestión Bancaria

Factores claves en un entorno competitivo

Joaquín López Pascual

Altina Sebastián González

McGraw Hill

Índice / valor	LActivo Riesgo	LActivo Potencia
Ibex 35	Bajo	16
Abertis	Bajo	33
	Bajo	23
	Medio-Alto	24

Gestión Bancaria

Factores claves en un entorno competitivo

3ª edición

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema Informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

CAPÍTULO 18

EL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR BANCARIO: LAS OPERACIONES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Conceptos y aspectos que deberá entender después de leer este capítulo

- La importancia e incremento de los procesos de concentración de las entidades bancarias.
- Las razones de las fusiones bancarias.
- Los distintos procesos de fusión en Europa, Estados Unidos y Japón en los últimos años.
- Las fusiones producidas en España y su incidencia.
- Las tendencias de futuro de las fusiones y adquisiciones bancarias.

18.1. INTRODUCCIÓN

La consolidación financiera ha sido uno de los fenómenos que en mayor medida ha contribuido a configurar los sistemas bancarios de los principales países desarrollados.

En la literatura financiera especializada en banca, uno de los temas que ha sido objeto de diversos estudios y suscitado cierta controversia es, sin duda, la discusión de si existe o no un tamaño óptimo en la banca. Por una parte, están los que insisten en que ser grande es «bueno» y tiene algunas contrapartidas, tales como economías de escala, diversificación geográfica y por línea de productos, ventaja competitiva en un mercado global, tratamiento privilegiado en caso de quiebra[1], etc. Por otra parte, están los que defienden que en el negocio bancario, al contrario de lo que ocurre en otros sectores, no está probada la reducción de costes con el crecimiento del volumen de las operaciones (Sánchez y Sastre).

Independientemente de la disparidad de los resultados teóricos, las fusiones y adquisiciones bancarias siguen produciendo cambios importantes en el mapa bancario de algunos países.[2] Tanto a nivel doméstico como internacional, el tema del tamaño y la preocupación por crecer no ha pasado de moda.

En España el tema cobró especial importancia a partir de la segunda mitad de los años 80, momento en que se tomó conciencia de que la banca española acabaría formando parte de un sistema financiero global y que tendría que competir internacionalmente. Concretamente a partir de 1986-1987, empezó a ganar peso la tesis de que el «matrimonio» entre los grandes bancos era la mejor forma de prepararse para el nuevo entorno competitivo.

En los últimos tiempos hemos asistido a un aumento considerable en el número y en el tamaño de las fusiones y adquisiciones en el mundo empresarial, en general, al que el sector bancario no ha sido ajeno en absoluto. Los sistemas financieros español, europeo y mundial han evolucionado y cambiado a la misma velocidad que sus entidades bancarias, cuya imagen, orientación e incluso su nombre se ha visto asimismo modificado. Probablemente, lo más llamativo de estos últimos años sea, precisamente, que los procesos de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones han marcado este período.

Lo más sorprendente de todo es que este cambio no ha tardado mucho tiempo en producirse. En efecto, la transformación operada en el sistema financiero internacional y en las entidades de crédito ha sido, es y previsiblemente lo seguirá siendo, grande. En esta transformación, los procesos analizados en este capítulo juegan, y van a desempeñar en el futuro aún más, un papel predominante.

Que duda cabe que la constitución de la Unión Económica y Monetaria (UEM), así como la creciente competitividad fruto de una liberalización financiera sin precedentes y el significativo desarrollo tecnológico alcanzado durante los últimos años han alentado un importante proceso de consolidación en el sector bancario europeo, que como veremos parece, por el momento, inconcluso.

En algunos casos por razones meramente defensivas (obtener economías de escala o eliminar sobrecapacidad de un mercado) y, en otros casos, por motivos claramente expansivos (dominar un mercado, diversificar el negocio o acceder a nuevos mercados) algunas entidades optaron por crecer a través de operaciones de fusión y adquisición.

---

[1] La conocida doctrina del *too big, to fail* avala las ventajas del tamaño.

[2] En EE.UU. se han fusionado varias instituciones en los últimos dos años. A su vez en Europa, desde febrero de 1995, hemos asistido a varios procesos de adquisición, sobre todo de bancos de inversión por parte de bancos comerciales, en un intento de potenciar el modelo de banca universal y de ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

En nuestro país, tenemos que mencionar las fusiones que han dado lugar a los dos megabancos (SCH y BBVA) y más recientemente la compra del Banco Zaragozano por Barclays y la del Banco Atlántico por el Sabadell.

Como resultado de estos procesos, el ratio de concentración ha aumentado considerablemente en la mayoría de los países europeos y España no ha sido la excepción aunque esté todavía lejos de los valores alcanzados por Holanda, Bélgica y Finlandia.

Después de un período de relativa calma debido a unas condiciones económicas menos favorables entre 2000 y 2003, la cuestión de la consolidación bancaria en Europa ha vuelto a recobrar interés.

Hasta ahora, el proceso ha asumido las siguientes formas: el establecimiento de oligopolios de carácter nacional; la internacionalización de algunas líneas de negocio (por ejemplo, crédito al consumo); adquisiciones en países periféricos permitiendo una transferencia significativa de habilidades; algunas alianzas basadas en la toma de participaciones minoritarias.

La existencia de un exceso de liquidez entre los grandes bancos europeos, las posibilidades decrecientes de crecimiento en las economías maduras, la predisposición de Bruselas para acelerar la integración del negocio minorista y la presión ejercida por grandes grupos anglosajones, reavivan la especulación sobre la posibilidad de asistir a fusiones entre iguales.

Además, la creación de un mercado financiero único y de sus ventajas para el crecimiento económico y competitividad de la economía europea está fuera de cuestión.

18.2. LAS RAZONES SUBYACENTES A LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Muchas y diversas pueden ser las razones que han animado a las entidades de crédito a acometer proyectos de concentración materializados en fusiones y adquisiciones, hostiles o amistosas.

La literatura económica suele clasificar dichos motivos en función de si son externos o internos a la empresa. Desde un punto de vista externo, estos procesos han estado vinculados históricamente a actuaciones de carácter defensivo, relacionadas con crisis o amenazas que suponían un riesgo para las entidades. Con respecto a los motivos internos, es posible analizarlos desde el enfoque de la creación de valor o el de la teoría de agencia y las teorías del comportamiento de los directivos (Lewellen, Loderer y Rosenfeld, 1985; Seth, 1990).

18.2.1. Razones externas

Para los que se centran en los motivos externos, la actual oleada de fusiones y adquisiciones bancarias constituye una respuesta de las entidades de crédito ante la amenaza que suponen las modificaciones que se han y se están produciendo en el sector financiero.

18.2.1.1. Por cambios en el sector financiero

Por ejemplo, la creciente competitividad del sector ha reducido de manera apreciable los márgenes y «amenazado» la posición que las entidades mantenían en sus propios países. Ante esta situación, los gestores han reaccionado, entrando en operaciones de fusión o

adquisición porque facilitan la *reorientación de las actividades*, el aprovechamiento de *economías de escala y de alcance*, la *diversificación del riesgo*, la *mejora de la eficiencia* o una *reducción de los costes*.

Uno de los principales cambios, ha sido la desregulación, que al autorizar la entrada de nuevos competidores desde dentro y fuera del sector, ha tenido un papel decisivo en el proceso de consolidación.

En EE.UU., la ratificación de la Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act, de 1994, eliminó las restricciones a la expansión interestatal, impulsando las operaciones entre entidades de distintos Estados. Posteriormente, la aprobación de la Gram-Leach-Bliley Act, de 1999, derogó la Glass-Steagall Act, que defendía la separación de la banca comercial, de la de inversiones y de los seguros y que motivó la realización de operaciones entre entidades financieras de distinta naturaleza (banca comercial, banca de inversiones y compañías de seguros).

Por su parte, en Europa, las Directivas de Coordinación Bancaria, el Tratado de la Unión Europea y la culminación del proceso de la Unión Económica y Monetaria persiguen la creación de un mercado financiero único y de entidades de mayor dimensión.

18.2.1.2. Por causas tecnológicas

La tecnología es otro de los factores que de forma decisiva ha incidido sobre el proceso de consolidación. El desarrollo de los sistemas de información ha permitido un importante ahorro de costes y mejoras en la eficiencia. Sin embargo, exige importantes inversiones sólo accesibles a las entidades de determinado tamaño.

Además, el progreso tecnológico ha permitido la expansión de nuevos canales de distribución que, como la banca por teléfono o por Internet, han supuesto un cambio sustancial en los negocios bancarios, a la vez que han facilitado la entrada de nuevos tipos de entidades financieras que basan su estrategia en una competencia agresiva en precios.

18.2.2. Razones internas

Estas razones pueden revestir diversas modalidades, como veremos a continuación.

18.2.2.1. Generales

Las razones generales y tradicionales, típicas de cualquier proceso de fusión; es decir, búsqueda de economías de escala que permiten mayores niveles de eficiencia en el desarrollo de la actividad, ampliación de la gama de productos y servicios mediante la incorporación de actividades financieras análogas, complementariedad de negocio, en el caso de la banca, y hasta ahora, fundamentalmente, complementariedad entre banca minorista y mayorista (véase el Capítulo 4).

18.2.2.2. Específicas

De forma más específica podemos encontrar razones mucho más concretas; es decir, razones peculiares del sector bancario. A pesar de que existe una política monetaria única y que la circulación del euro es una realidad, el anhelo de unicidad europea sigue siendo un deseo que no acaba de calar, en su totalidad. Algunos países apelan incluso a

nacionalismos mal entendidos y poco coherentes con la idea de una integración europea donde todas las entidades operen en igualdad de condiciones.

Los políticos italianos y, en especial, el gobernador del Banco de Italia quizás sean el arquetipo de esta contradicción: mientras que Antonio Fazio utilizó todas las triquiñuelas posibles para impedir que alguna entidad italiana cayera en manos de un socio europeo, aprobó sin dilación ni inconveniente alguno la fusión entre UniCredito y el HypoVereinsbank.

Con apenas excepciones, los balances y cuentas de resultados actuales del sector bancario son sólidos. No obstante, el entorno ha cambiado —y seguirá haciéndolo— y las claves de éxito también. Existen menos entidades financieras, aunque más grandes, los tipos de interés todavía están a niveles bajos, el grado de competitividad es elevado, los márgenes son cada vez menores, las comisiones cobradas a los clientes constituyen uno de los *drivers* básicos de ingresos, la tecnología es a la vez un riesgo y una oportunidad y la eficiencia es una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr una rentabilidad adecuada.

Que duda cabe que los factores conocidos como la desintermediación, la desregulación, la titulización y la globalización (analizados en profundidad en el Capítulo 2) están coadyuvando en este proceso de una forma directa e importante. Todo ello, unido a los fuertes procesos de desarrollo tecnológico que están cambiando la «forma de hacer banca y los canales de distribución», contribuyen a generar un caldo de cultivo idóneo para estos procesos de concentración.

La progresiva reducción de los márgenes de intermediación en un escenario de tipos de interés bajos ha hecho también reducir las fuentes de negocio para las entidades, impeliendo a estas últimas a la búsqueda de nuevos horizontes geográficos y objetivos de negocio. Las fusiones, como una forma clara de competencia en un entorno global tendente a la consecución de éxito y eficacia en este marco de actuación, emergen como una solución natural y ampliamente demandada abriendo, muy probablemente, la senda de futuro que pudiera plantear situaciones muy diversas.

El desarrollo de nuevos canales de distribución, en especial la banca por Internet y el negocio derivado de lo que se viene en llamar «Nueva Economía», se convierte en una prioridad y una necesidad vital para las entidades bancarias. Posiblemente, una de las razones más discutidas, pero que se aduce habitualmente por las entidades bancarias, sea el tamaño de la entidad bancaria, el obtener una dimensión suficiente para maniobrar en un único y gigantesco mercado.

18.3. FUSIONES BANCARIAS INTERNACIONALES

Los procesos de concentración mediante fusiones y adquisiciones no son un proceso aislado, sino que se incardinan, como ya hemos comentado, en un contexto globalizado, presentando como característica básica su presencia y desarrollo en diversas economías simultáneamente. Por ello es por lo que nosotros, con un propósito exclusivamente pedagógico y para acotar por áreas estos procesos, vamos a segmentar, a nivel internacional, tres grandes grupos: Estados Unidos, Europa y Japón.

No queremos, sin embargo, obviar una evidencia clara en todos estos procesos. En efecto, si las fusiones y adquisiciones que involucran entidades de un mismo país son complejas, las que cruzan sus fronteras domésticas tienen dificultades añadidas. A la necesidad de lograr sinergias operacionales que crean valor para accionistas, empleados y clientes, se le añaden temores sobre una eventual pérdida de identidad nacional.

18.3.1. Europa

Historicamente, Europa lleva varios años atravesando por procesos de concentración y fusiones bancarias, con ejemplos tan notorios como fueron la fusión de UBS con Swiss Bank Corporation, el Deutsche Bank con Bankers Trust, siendo el año 1999 en el que más claramente se manifestó dicha opción. A modo de recordatorio en el año 1991 se creaba el ABN-Amro como resultado de la fusión entre Algemene Bank Nederland (ABN) y de Amsterdam Rotterdam Bank (Amro). En Reino Unido se producía, en 1995, la fusión de los bancos Lloyds y TSB Group, que darían origen al Lloyds-TSB. En 1996, el Crédit Agricole de France adquiría Indosuez, dando origen al Crédit Agricole Indosuez. Por su parte, en 1997, se creaba en Francia el Banco Natexis de la fusión entre Crédit National y la Banque Française du Commerce Exterieur.

En 1998, en Italia, se creaba el Banco Italiano UniCredito, fruto de la fusión de los bancos Credito Italiano y UniCredito; también se fusionan los bancos San Paolo-IMI, y se crea la Banca Intesa del matrimonio de los bancos Ambrosiano, Veneto y Cariplo.

Más modernamente, en el período comprendido entre 1997 y 2003 desaparecieron 2.300 entidades en la zona euro, casi el 25% de las existentes al inicio del período.

Sin embargo, el grado de concentración ha variado considerablemente según el país de la UEM que se trate. Por ejemplo, en Holanda los cinco mayores bancos ostentan más de un 80% de cuota de mercado, mientras que en Alemania o en Italia este porcentaje no supera el 32%. Lo que sí es característica común es el cambio sufrido por el sector bancario en toda Europa donde algunas entidades que hasta hace pocos años no eran un referente por tamaño, hoy se han encaramado en los primeros puestos del ranking por capitalización bursátil. Así, dos bancos españoles, SCH y BBVA, ocupan el cuarto y quinto puesto, respectivamente (véase la Figura 18.1).

Aunque es difícil encontrar una institución financiera significativa en el panorama europeo que a lo largo de estos años no haya sido protagonista de alguna fusión o adquisi-

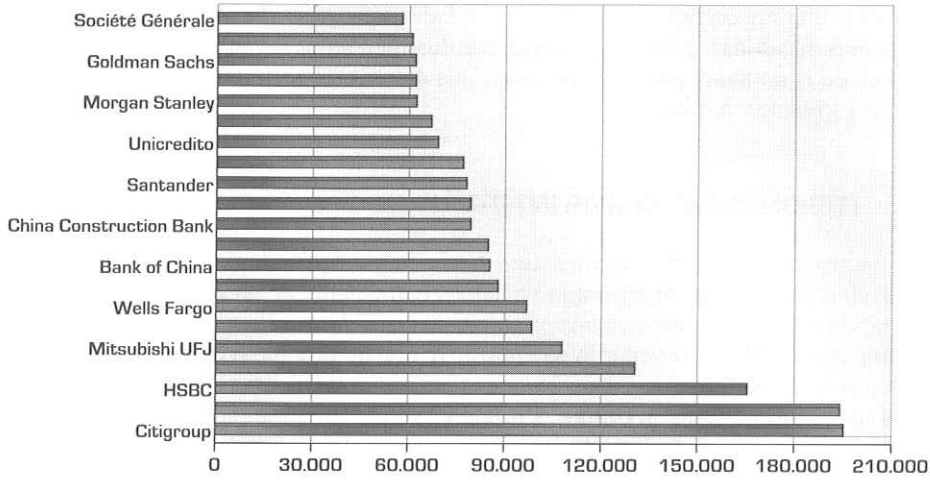


Figura 18.1. Ranking de la banca mundial por capitalización bursátil (4 de octubre de 2006). (Valores en millones de euros).
Fuente: Expansión, jueves 5 de octubre de 2006, p. 22.

ción, parece razonable pensar que el mapa bancario del continente está perfilado, pero no terminado. Las incógnitas a resolver incluyen ¿quién será el próximo en «mover ficha»?, ¿hacia dónde lleva esta dinámica? y ¿cuáles son sus consecuencias para el sector?

En noviembre de 2004, el SCH abrió el camino hacia las adquisiciones transfronterizas con la compra del británico Abbey National por 13.400 millones de euros. En marzo de 2005, BBVA y ABN-Amro lanzaron sendas OPA (oferta pública de adquisición) casi simultáneas sobre dos entidades italianas, BNL y Antonveneta. En junio del 2006, se aprobó la fusión del banco italiano UniCredito con el alemán HypoVereinsbank por 16.000 millones de euros, lo que convierte a esta operación en la mayor hecha en Europa dentro del sector financiero.

El Deutsche Bank, que hasta ahora ha fracasado en sus intentos por llevar a cabo dos grandes adquisiciones en Alemania —la del Dresdner Bank y el Postbank— ha confirmado su disposición por adquirir bancos en todos los países en los que ya está presente y también en nuevos mercados.

Todo ello apunta hacia unas claves de éxito en la gestión de una institución financiera derivadas del marco competitivo expuesto: En un contexto como el definido, tres han de ser dichas claves: (1) Ajustar la *performance* de la entidad a las expectativas del accionista; (2) Alcanzar la dimensión adecuada y compatible con la continua reducción de los márgenes, y (3) Focalizar los esfuerzos en segmentos específicos de la clientela. De hecho, la estrategia que siguen muchos bancos consiste en sostener un crecimiento rentable, convirtiendo el tamaño en objetivo y las fusiones y adquisiciones en medios para lograrlo. Comprar o fusionarse con otros constituye una excelente barrera defensiva ante la potencial amenaza de ser absorbido.

La fusión entre UniCredito e HypoVereinsbank (2006), sitúa a la compañía resultante de la fusión por volumen de activos entre los diez mayores bancos de la zona euro, con 126.000 empleados y 6.500 oficinas en cuatro países, Alemania, Italia, Austria y Polonia. A favor de la operación se argumentaron criterios de carácter operacional —abundantes sinergias por ahorros de costes e incrementos de ingresos—, tácticos —aumento de tamaño para competir en la UE— y estratégicos —liderazgo en Polonia, Bulgaria y Croacia y entidad de referencia en mercados del este y centroeuropa, regiones con halagüeñas expectativas de desarrollo futuro.

Si las ventajas están por ver, lo que sí es seguro es que las operaciones corporativas continuarán sucediéndose en el sector financiero. Los rankings europeos por tamaño no permanecerán estáticos y aunque los mayores bancos son hoy mucho más grandes de lo que eran hace una década, todavía siguen siendo más pequeños que sus homólogos americanos. La amenaza u oportunidad de una posible fusión transatlántica sigue en el aire. Pero todo se andará.

18.3.2. Estados Unidos

Estados Unidos no ha sido la excepción a los procesos de fusiones bancarias, de tal modo que en los últimos años hemos visto cómo diversos bancos han sido objeto de concentración. Un hecho añadido ha contribuido decididamente al incremento de estas fusiones; nos estamos refiriendo a la supresión de su mítica Glass-Steagall Act, de 1933, que, como de todos es sabido, consagraba el principio de separación de actividades entre la banca de negocios, o *merchant banks*, y la banca minorista.

En nuestra opinión, esta modificación fomentará, indudablemente, más los procesos de fusión propiciando la aparición de conglomerados financieros. En esta línea parece

insertarse Citigroup, resultado de fusionar Travelers Group y Citicorp, que parece corroborar los aspectos anteriormente apuntados. Más recientemente, en septiembre de 2000, se produjo la fusión entre Chase Manhattan y JP Morgan, que suponía la compra de uno de los bancos más emblemáticos y prestigiosos de Wall Street, la Casa Morgan, por uno de los gigantes de la banca comercial. El objetivo de la fusión era que el nuevo JP Morgan Chase llegara a convertirse en uno de los grandes jugadores de la banca de inversión del mundo.

En octubre de 2004, la compra del Fleet Boston por el Bank of America sacudió el mundo financiero internacional y sugería el posible regreso de importantes movimientos dentro del sector. De hecho, esta operación no era la única en el sistema bancario norteamericano ya que en enero del mismo año el JP Morgan Chase había anunciado la adquisición del Bank One.

18.3.3. Japón

La situación en Japón, donde se lucha denodadamente por salir de la crisis financiera y sobre todo bancaria (véase el Capítulo 17), parece apuntalarse en los procesos de fusión, como es el caso del Sumitomo y Sakura, tercer y quinto mayores bancos del país, generando la segunda mayor entidad mundial, o en el caso del propio Sumitomo Trust con Daiwa Bank, que crean un banco fiduciario para entrar en el negocio de gestión de patrimonio, área en expansión en el sistema financiero nipón.

La fusión entre los bancos Tokai y Asahi, realizada en septiembre de 1998, así como el acuerdo entre los dos anteriores y Sanwa, apuntaban hacia una concentración en el sistema financiero japonés. Esta operación implicaba un cambio de estrategia en banca japonesa, variando su orientación de banca mayorista a una vuelta al sector tradicional de banca minorista.

El acuerdo de fusión entre Mitsubishi Tokyo y UFJ Holdings para integrar sus actividades iniciado en julio de 2004 y finalizado en 2005, supuso un primer paso de capital importancia para alejarse de la situación de crisis vivida tras el estallido de la burbuja de la economía. La importancia de la operación se plasma en los datos que arroja: los activos combinados de los dos bancos ascendían en 2005 a 188 billones de yenes y los beneficios netos de explotación a los 1,4 billones de yenes. Esta nueva entidad integró, también, a sociedades de valores, sociedades de préstamos personales y otros servicios financieros.

Comentario de los autores a la Noticia de prensa 18.1.

Como hemos señalado, los procesos de consolidación en los bancos a nivel europeo se está acelerando de tal forma que, como se resalta en la presente noticia de prensa, desde 1988 se han producido al menos veinte operaciones de fusión, principalmente en los dos últimos años (1998 y 1999), presionados por diversos factores, globalización de la economía y por las posibilidades que ofrece el euro, entre otras. Se incluye un cuadro en el que se detallan las principales fusiones bancarias ocurridas en Europa en los últimos años, siendo especialmente destacables las producidas en 1999, que han generado los dos principales grupos bancarios españoles, BSCH y BBVA, con repercusión a nivel internacional.

Después de 10 años, sigue el proceso de consolidación en Europa

Desde 1988 se han producido al menos 20 operaciones de fusión, principalmente en los dos últimos años presionados por la globalización de la economía y por las posibilidades que ofrece el euro.

Juan Javier Andrés

Madrid. Tras 10 años desde la fusión de los Bancos de Bilbao y Vizcaya, el mapa financiero europeo ha cambiado sensiblemente, debido a por lo menos una veintena de operaciones de fusión, que se han acelerado en los dos últimos años, gracias a la implantación del euro y al impulso de la globalización económica.

En 1991 se crea el banco holandés ABN-Amro como resultado de la fusión de Algemene Bank Nederland (ABN) y de Amsterdam Rotterdam Bank (Amro).

En Gran Bretaña en 1995, se produce la fusión de los bancos Lloyds y TSB Group que darán origen al Lloyds-TSB. Y en España el Banco Santander adquiere a Banesto.

En 1996 Crédit Agricole adquiere Indosuez , que da origen a Crédit Agricole Indosuez. En 1997 se crea en Francia el banco Natexis de la fusión de Crédit National y la Banque Francaise du Commerce Exterieur.

En 1998 en Italia se crea el Banco Italiano Unicrédito fruto de la fusión de los bancos Crédito Italiano y Unicrédito, se fustonan los bancos San Paolo-Imi y se crea Banca Intesa del matrimonio de los bancos Ambrosiano, Veneto y Cariplo.

En Francia se produce la adquisición del banco público Crédit Industriel et Commercial por parte de Credito Mutuel.

En Alemania surge el HypoVereinsbank de la unión del Bayeriche Vereinsbank y del Hypobank. En Suiza surge el UBS de la fusión de UBS y SBS.

En Bélgica aparece el KBC del matrimonio de Kredietbank y Cera. Y se fusionan los bancos Bacoch y Artesia que dan origen a Artesia Banking Corporation.

En 1999 el proceso de consolidación se abrió en España con la fusión de los Bancos de Santander y BCH. En Bélgica se crea Banco Fortis de la fusión de Générale de Banque y Caisse Générale d'Epargne et de Retraite. En Francia se crea el BNP-Páribas y en Italia se fusionan Banca Intesa y Banca Commerciale Italiana.

PRINCIPALES FUSIONES BANCARIAS EN EUROPA

Año	País	Entidades
1988	**España**	**Banco Bilbao y Banco Vizcaya**
1991	**España**	**Central e Hispanoamericano**
1991	Holanda	ABN y Amro
1995	Reino Unido	Lloyds y TSB
1996	Francia	Crédit Agricole e Indosuez
1997	Francia	Crédit National y BFCE
1998	Italia	Unicrédito y Crédito Italiano
1998	Italia	San Paolo e IMI
1998	Italia	Banco Ambrosiano-Veneto y Cariplo
1998	Francia	CIC y Crédit Mutuel
1998	Alemania	Vereinsbank e Hypobank
1998	Suiza	UBS y SBS
1998	Bélgica	Kredietbank y Cera
1999	**España**	**Banco Santander y B. Central Hispano**
1999	Francia	Générale de Banque y CGER Banque
1999	Francia	Natexis y Banques Populaires
1999	Francia	Banque Nationale de París y Paribas
1999	Italia	Comit y Banca Intesa
1999	**España**	**BBV y Argentaria**

FUENTE: Afp.

Noticia de prensa 18.1. Después de diez años, sigue el proceso de consolidación en Europa.

A partir del año 2005 el sistema bancario japonés parece entrar en un largo proceso de normalización tras la larga crisis de los años 90. Las reformas bancarias han eliminado, aparentemente, el riesgo de una crisis financiera y en los próximos años podríamos asistir a nuevos procesos de concentración bancaria en dicho país.

18.4. LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS EN LAS FUSIONES BANCARIAS

Superado el punto de inflexión innegable que constituyeron las fusiones del BBVA y del SCH, que por su indudable interés histórico y operacional hemos mantenido en esta edición, es evidente que las entidades financieras españolas han adquirido un papel proactivo en el contexto global de las fusiones bancarias a nivel internacional, superando ampliamente su plataforma doméstica originaria. Por todo ello, y corroborando lo que comentábamos en nuestra edición anterior, hemos pasado de procesos internos de fusión en España y con protagonistas españoles, a fusiones internacionales con entidades bancarias españolas como protagonistas.

18.4.1. Las fusiones del BBVA y del BSCH

La que se ha venido en llamar como «la primera fusión del euro» tenía lugar, oficialmente, el 15 de enero de 1999 con la fusión entre el Banco de Santander y el Banco Central Hispano. Si bien en un primer momento se consideró que se trataba de una fusión por iguales, sin embargo se ha confirmado que ha sido una fusión por absorción.

El nuevo BSCH nacía con vocación de liderazgo convirtiéndose, en esos momentos, en el primero de España y el décimo por activos de la zona euro, partiendo con un excedente de recursos propios de 5.793 millones de euros (963.900 millones de pesetas) y contando con plusvalías latentes que, sin contar sus participaciones estratégicas en bancos extranjeros, ascendían a 5.192,59 millones de euros (864.000 millones de pesetas). Sus recursos propios sumaban 6.828,34 millones de euros (2,8 billones de pesetas), con un ratio de solvencia del 12,2 por 100. Es decir, que desde su «alumbramiento» el banco nacía con un excedente en recursos propios de 5.793 millones de euros, cerca de un billón de pesetas.

Los objetivos que anunciaba el banco resultante de la fusión eran claros: fortalecimiento del negocio bancario manteniendo las tres marcas, rentabilizar la posición de liderazgo en la banca corporativa y de negocios, incrementar la contribución del beneficio de la actividad internacional con la importancia de Hispanoamérica y Europa, optimizar su cartera y ser prudente en la gestión del riesgo.

Cualquier analista que se preciara podía vislumbrar cómo este proceso de fusión no podía ser el último, sino que más bien provocaría algún movimiento en cadena. Poco tardaría en empezar a gestarse la «crónica de una fusión anunciada». El escaso margen de maniobra que le quedaba al BBV tras la fusión del Banco de Santander con el Central Hispano le restringía sus movimientos hacia un banco internacional, una caja de ahorros (las fusiones de bancos y cajas de ahorros no son factibles, por el momento), el Banco Popular o Argentaria.

Por su parte, la actitud del Banco Popular, tal vez uno de los mejor blindados para impedir ataques hostiles, no era la más amistosa para acometer ese proyecto. De hecho, el Banco Popular, como plasmación de su política de caminar «en solitario», establecía, a principios de noviembre de 1999, un acuerdo con First Union para acompañar a sus clientes en su actividad comercial en Estados Unidos, sin acudir ni a fusión, ni a alianza,

ni a un cruce accionarial. Así pues, el único camino claro que aparecía era Argentaria, siendo preciso un año de intensas negociaciones y de aprovechamiento del mejor momento para llevarla a cabo.

Sin embargo, en nuestra opinión, esta fusión no es un elemento aislado ni atípico en la situación que vive el panorama bancario mundial. En la mente de todos está el conflicto por el acuerdo del BSCH con el grupo bancario portugués Champalimaud, que parece retrotraernos a otros momentos históricos claramente superados y sin sentido en el ámbito de la Unión Europea.

La OPA hostil del Royal Bank of Scotland, socio británico del BSCH, sobre el Natwest es un exponente más de esta tendencia de nuestros bancos. Cumpliendo todos los pronósticos esperados, el Banco de Bilbao-Vizcaya y Argentaria anunciaban, el 20 de octubre de 1999, la mayor fusión realizada en España hasta la fecha. Entre ambos bancos sumaban un valor bursátil de 37.000 millones de euros, superando el récord anterior de 27.100 millones de euros marcado el mes de enero de 1999 por el BSCH. Sin embargo, el nuevo grupo quedaba por detrás de su competidor en términos de activos, beneficios, oficinas y número de empleados.

El objetivo de la nueva entidad, BBVA, era duplicar el beneficio en sólo tres años y convertirse en líder de Hispanoamérica y el sur de Europa.

18.4.2. Las fusiones y el mercado de valores

El efecto de las dos grandes fusiones bancarias en España, las primeras en el tiempo, la realizada por los bancos Santander y Central Hispano, y la llevada a cabo por el Banco Bilbao-Vizcaya y Argentaria, tuvieron una repercusión indudable en el mercado de valores español.

Por su parte, la segunda gran operación que alteró el mapa bancario español, la fusión del BBV con Argentaria, fue anunciada a finales de 1999 y concluyó en el año 2000. Para formalizar la operación, y con la finalidad de dar entrada en el nuevo banco a los accionistas de Argentaria, ya que la operación se instrumentalizó mediante una fusión por absorción en la que el BBV actuó como sociedad absorbente y Argentaria como sociedad absorbida, el BBV tuvo que ampliar su capital en 424,99 millones de euros, por lo que la nueva entidad, el BBVA, tenía un capital social de 1.523,87 millones de euros (253.550 millones de pesetas) y una capitalización que, en su primer día en el mercado, alcanzó los 38.829 millones de euros.

18.4.3. BBVA-BNL: no hay mal que por bien no venga

El 22 de julio de 2005, el BBVA anunció que abandonaba su plan para hacerse con un mínimo del 50% del capital de la BNL. *A priori*, la noticia suponía un revés para el banco español que desde hace década y media pretendía hacerse con una posición significativa dentro del panorama bancario italiano. Encontrarse con una contraopa era un hecho no deseado aunque previsible, máxime después de lo sucedido pocas semanas antes entre ABN-Amro y la Banca Antonveneta. Italia es un país muy proteccionista y el gobernador de su banco central un firme defensor de la *italianidad* de las entidades financieras.

Desde una perspectiva estratégica, BNL era un *target* deseado para BBVA. La elevada fragmentación del sistema bancario italiano, su escasa competitividad, anquilosamiento y bajo nivel de eficiencia ofrecían claras oportunidades de mejora. La adquisición reforzaba

además la aportación a la cuenta de resultados del negocio minorista en Europa, contribuyendo a una mayor diversificación de los ingresos financieros del grupo. Controlar el sexto banco italiano por activos, disfrutar de su imagen de marca y transformarlo en una entidad moderna y eficiente constituía un paso importante en los objetivos de crecimiento no orgánico en Europa planteados por Francisco González.

Pero la operación no estaba exenta de riesgos. El banco español podría haber sido objeto de continuas maniobras de competencia desleal, alentadas por un gobernador como Antonio Fazio, cuyas prácticas recientes dejan mucho que desear. Por otra parte, la elevada probabilidad de no controlar el 100% del capital habría tenido su reflejo en el consejo de administración, donde no estaba garantizada la constitución de un órgano cohesionado, capaz de poner en marcha las reformas necesarias para ganar competitividad de forma rápida.

Finalmente, toda operación de fusión o adquisición supone unos esfuerzos importantes para generar valor. Si bien BNL podía aportarlo y mucho, no hay que perder de vista que opera en un entorno complicado, donde política y negocios se entrelazan. Esta confusión es el factor diferencial italiano y que ha sido la causa de sonoros fracasos de multinacionales en sus intentos por penetrar en el país transalpino.

Si, como era previsible, Unipol se hacía al final con BNL, la aseguradora podía conseguir una victoria con más sombras que luces: la operación estaba basada en un entramado de pactos poco claros, existiendo lagunas evidentes en la información facilitada al mercado sobre la oferta, los acuerdos de compra y los medios financieros necesarios para ejecutarla.

Al retirar su oferta, BBVA veía postergada su ambición por auparse varios puestos en el ranking de la banca europea por capitalización. Sin embargo, acudiendo a la OPA de Unipol, generaría más de 520 millones de euros en plusvalías. A lo largo de todo el proceso, el banco había actuado con total transparencia, sometiéndose a los requisitos y autorizaciones legales exigibles, tanto en Italia como en la Unión Europea. Además, al negarse a entrar en una espiral de ofertas-contraofertas que le hubiera llevado a pagar un sobreprecio exagerado, BBVA se erigía también como un claro ganador de credibilidad frente a sus accionistas.

Quienes perdían eran los minoritarios de la BNL que no habían podido aprovechar la única oferta vigente, y que —de momento— era más beneficiosa que la anunciada por Unipol. Teniendo en cuenta la última cotización de la acción y el canje propuesto, BBVA estaría ofreciendo un valor de mercado de 2,72 euros por acción frente a los 2,70 ofertados por la aseguradora.

En este contexto, y a la luz de lo ocurrido, parece razonable pensar que el resto de bancos extranjeros con participaciones en entidades italianas —caso del Santander, Crédit Agricole, Commerzbank y Société Générale— habrán perdido parte de su entusiasmo por crecer en Italia. El principal perjudicado de estos *affaires* es la proclamada integración financiera europea. Nuevamente, los acontecimientos han puesto de manifiesto la debilidad de las reglas de un mercado financiero único, con el agravante de que la autoridad supervisora no actuó como árbitro, sino como jugador encubierto de una de las partes. BNL seguirá siendo una entidad controlada por italianos, pero sin apenas garantías de una gestión de calidad, cuya propiedad estará basada en una precaria trama de alianzas y sin el tamaño adecuado para competir en un negocio globalizado.

18.4.4. ¿Una nueva etapa en las fusiones bancarias?

Después de dos años de un cierto parón en lo que a grandes operaciones de adquisición y fusión se refiere, 2003 ha marcado un punto de inflexión. Independientemente de alguna

razón coyuntural, los bancos están asumiendo más riesgos que antes y sufren una mayor competitividad que reduce los márgenes y hace más difícil la compensación de una pérdida.

Tras haber perdido terreno en sus negocios tradicionales de aceptación de depósitos —muchos ahorradores prefieren ahora un fondo de inversión— y de concesión de créditos —la mayoría de las grandes firmas recurre directamente a los mercados de capitales—, obtienen una mayor proporción de sus ingresos del más volátil negocio de compraventa de valores. Al mismo tiempo son cada vez mayores.

La adquisición de Abbey por el Santander Central Hispano puede marcar una nueva oleada de movimientos en la banca. Sin embargo, tal como una ola nunca es igual a la siguiente ni a la que la precedió, en este nuevo período las razones y consecuencias de las operaciones realizadas poco o nada tendrán que ver con las de la última década.

La racionalidad que subyacía a las operaciones de adquisición y fusión en la década de los 90 está completamente agotada. Los ahorros de costes que se justificaban con un aumento de tamaño ya son cosa del pasado y como tal la justificación tiene que buscarse en otros aspectos. A pesar de todo, seguirán las fusiones y los ejecutivos de los grandes bancos tendrán que buscar nuevas formas para aumentar los beneficios.

Mientras en los años anteriores la bajada de los tipos proporcionaba aumentos en el crédito hipotecario y en las tarjetas de crédito, ahora la expectativa de subida de los tipos tiene que buscar nuevas áreas de crecimiento al mismo tiempo que la creciente competencia exige nuevas propuestas de valor: diferenciarse a través de una mejor respuesta ante las necesidades de los clientes y aumentar la productividad, o sea, algo vital en un negocio donde los pagos son una parte significativa de los beneficios y de los gastos de explotación.

Además, el Santander ha adquirido a lo largo del año 2005 un porcentaje en torno al 25% del banco americano Sovereign BankCorp, confirmando las expectativas de crecimiento internacional del grupo.

Por su parte el BBVA, en el mismo año 2004, adquiría entidades tanto en México como en el sur de EE.UU., área con fuerte presencia de emigrantes hispanos, permitiendole acceder a un mercado y a unos clientes de enorme potencial para la entidad española. Tras completar en febrero el control de Bancomer, primer banco mexicano, posteriormente adquirió un pequeño banco californiano, Valley Bank, con la mexicana Hipotecaria Nacional y con el texano Laredo National.

Pero el banco tiene difícil un siguiente paso. En Italia controla el 14,9% de Banca Nazionale del Lavoro y «tener facilidades para compras es lo que le gustaría, pero lo tienen complicado», señalan varios analistas. La frustrada unión del italiano Sanpaolo con el francobelga Dexia pone de manifiesto que las trabas a las fusiones seguirán. Y en el resto de Europa tampoco se ve fácil. Otra posibilidad es esperar una oportunidad de compra en EE.UU., un mercado que está consolidándose y en el que aún hay posibilidades de encontrar bancos que den tamaño y una buena rentabilidad.

La tercera opción que manejan algunos expertos, los menos, es que el BBVA siga creciendo orgánicamente, en negocio.

En definitiva, y como hemos visto, parece estar asistiéndose a un cambio o nueva etapa en los procesos de concentración vía fusiones o adquisiciones en los que será preciso analizar detenidamente los movimientos que se vayan produciendo en los próximos años.

18.4.5. Las fusiones de las cajas de ahorros

Las fusiones en las cajas de ahorros sigue siendo la asignatura pendiente. Su peculiaridad jurídica sigue haciendo más difícil y compleja la realización de estas operaciones. Así,

Comentario de los autores a la Noticia de prensa 18.2.

Como conclusión de lo expuesto en el análisis de los procesos de fusión en España a través de las dos grandes fusiones llevadas a cabo a lo largo de 1999, insertamos una noticia de prensa en la que se traza una comparación paralela sobre los dos «megabancos» en cifras y datos, que pretende exponer las características en la que cada grupo bancario se halla inmerso.

por ejemplo, los acuerdos de fusión entre la Caja de Ahorros de Navarra con la Caja de Ahorros Municipal de Pamplona, materializados en el año 2000, no fueron secundados con igual celeridad.

En efecto los intentos son diversos pero por ahora infructuosos. Así, las conversaciones entre Caja General de Granada y Caja de Jaén no acaban de materializarse. Las tres cajas vascas (BBK, Kutxa y Vital) han retomado conversaciones con el antiguo proyecto de fusión para formar una única caja vasca. El Monte de Huelva y Caja San Fernando han finalizado su histórico complejo proyecto de fusión, ultimado a finales de 2006, con la ocnstitución de Cajasol, entidad financiera resultante de la fusión.

No obstante, se han dado algunos pasos en la dirección correcta, y así las cajas gallegas (Caixavigo, Ourense y Pontevedra) han culminado con éxito su proceso de fusión con la constitución de Caixanova en el año 2000. La rumorología lleva años dando por hecha la fusión entre Caja Duero y Caja España, sin embargo ésta, por el momento, no se produce.

En definitiva, nosotros seguimos defendiendo la necesidad y conveniencia de acometer sin dilación y con las debidas garantías los proyectos de concentración, reordenación y fusión de las cajas de ahorros. Todos ellos deberían acometerse mediante procesos que, en nuestra opinión, deberían primar la profesionalidad, independencia de gestión y aplicación de criterios racionales propios de un sistema financiero globalizado, ágil y plenamente competitivo.

Como hemos analizado, la reestructuración de los grupos bancarios y cajas de ahorros españoles se ha visto considerablemente acelerada en los últimos años, de tal forma que es previsible incluso que asistamos en un futuro a posibles modificaciones del panorama actualmente considerado.

18.4.6. Tendencias de futuro para las fusiones bancarias

Así pues, llegados a este punto cabe plantearse: ¿por qué estos procesos de fusión? y ¿hacia dónde hacen caminar estas fusiones al sistema bancario mundial? Los teóricos enseñan en sus manuales que las fusiones siempre buscan un «efecto sinérgico»; es decir, que el todo resultante de la fusión supere a las partes consideradas individualmente. Sin embargo, en la práctica, si bien en el ánimo de las entidades está latente este efecto, no siempre se hace patente.

En primer lugar, creemos que deberán salvarse planteamientos «de interés nacional» como en el caso portugués e incluso italiano, absolutamente inviables en un entorno globalizado, dentro de la Unión Europea, en estos casos. En segundo lugar, los proce-

NACE EL SEGUNDO GRAN BANCO ESPAÑOL

El BBVA, que aspira a ser líder en España, Europa y el mundo de habla hispana, parte con ventajas cualitativas respecto al BSCH. El nuevo megabanco tiene ya en su haber algunos de los objetivos a los que aspira su comeptidor en el 2000. Escribe **Consuelo Calle**.

BBVA lleva un año de ventaja al BSCH

BSCH en enero y BBVA, el martes, han garantizado a España dos puestos de primera fila entre la banca de Eurolandia. Un buen puesto gracias a dos operaciones de naturaleza distinta. Aunque ofensivas las dos por la apuesta europea –había que mover pieza rápido para coger el primer tren del euro–, la fusión Santander-BCH fue más defensiva que la de BBV-Argentaria.

La diferencia la marcó la crisis internacional y, más concretamente, la asiática y su efecto sobre las bolsas y otros mercados emergentes. El Santander, tradicionalmente fuerte en mercados de capitales, sufrió el golpe. Tuvo que reducir un 12% la plantilla de su filial de banca de inversión y cortar drásticamente sus riesgos en los mercados. En tres meses redujo el volumen de su cartera de renta fija y variable en 4.200 millones de euros, pero nunca precisó qué parte fue voluntaria –ventas– y qué partes fueron pérdidas de valor por la caída del mercado. Al final se vio obligado a rebajar del 40% al 25% la estimación de crecimiento de beneficio para 1998, lo que, si América Latina seguía complicándose, como luego ha pasado, ponía en duda el cumplimiento del compromiso de doblar el beneficio para los accionistas en el 2000. También peligraba la meta de rentabilidad sobre recursos propios (ROE) –superar el 20%– y eficiencia –porcentaje de los ingresos que se llevan los gastos– del 55%.

El BCH estaba en una situación más cómoda. Su consejero delegado, Ángel Corcóstegui, había conseguido ajustar bien los costes, no tenía problemas para cerrar 1998 con el incremento del 53% de los beneficios prometido y guardaba un colchón de elevadas plusvalías en el banco portugués BCP y en su cartera industrial.

Pero la rentabilidad del BCH dejaba mucho que desear, con un ROE del 12,60%, el más bajo entre los grandes bancos. Y cada vez resultaba más complicado seguir al resto de los colegas en fuertes crecimientos de beneficios.

En otras palabras, que era una fusión hasta cierto punto necesitada. Aunque también ofensiva, porque tanto Botín como Amusátegui y Corcóstegui sabían que Europa y la llegada del euro exigían moverse.

La operación BBV-Argentaria también tiene algo de defensivo. Pero menos. Es cierto que Argentaria, aunque había hecho los deberes en costes y eficiencia, carecía de un futuro muy prometedor en solitario. "Antes había algunos proyectos, cosas que hacer y mejorar, pero nadie podía concebir la gran oportunidad que se abre ahora, con un grupo de este calibre en Europa, con este impresionante tamaño de negocio y de mercado", dice un directivo que ha hecho su carrera en Argentaria.

Las cifras del BBV eran envidiables. La mejor franquicia comercial en España –cuota del 9,3% en créditos y del 10% en depósitos en 1998–, eficiencia del 55,2% (frente al 63% del Santander o el 59,8% del BCH) y ROE del 21%. Pero tenía una debilidad. Estaba presionado por el golpe de efecto del BSCH. Había perdido el liderazgo en tamaño y varias áreas de negocio y, lo que más le dolió, en capitalización bursátil. El BSCH nacía con un valor de 27.000 millones de euros y el BBV se quedaba en 21.000 millones. Y aunque seguía por delante en eficiencia o ROE, recuperar el liderazgo pasaba irremediablemente por una fusión, y las opciones no eran muchas. Popular, que se negó, o Argentaria, que sí aceptó la oferta de compra.

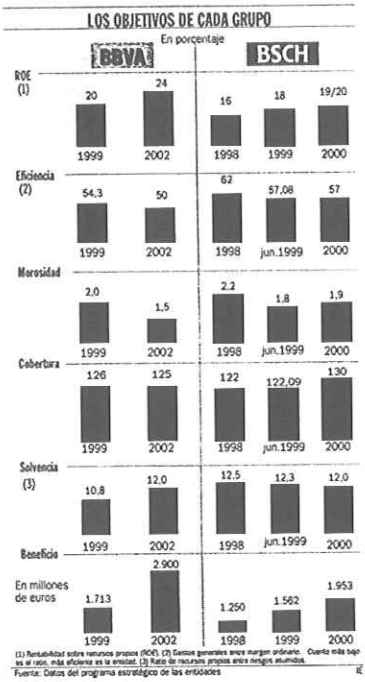
> El BBVA nace con las mismas ventajas de eficiencia y rentabilidad que el BSCH espera conseguir en el 2000

Este diferente origen queda patente también en los datos con los que parten los dos nuevos megabancos. El BSCH nació con un ROE del 16,5%, ahora tiene un 18% y aspira al 19%-20% en el 2000. BBVA parte ya con esta cifra, un 20,2%, y ha colocado su meta en el 24%. Algo similar ocurre en eficiencia: al BSCH los gastos le consumen 57 pesetas de cada cien ingresadas y aspira a mantener este ratio. BBVA nace con un 54,3% y tiene como objetivo la cifra mágica del 50%. En morosidad y solvencia, las cifras son similares, pero en beneficio vuelven a distanciarse. El BBVA prevé arrebatar ya este ejercicio al BSCH el liderazgo por beneficios y doblar esta partida en tres años.

LOS DOS MEGABANCOS
(Datos en millones de euros)

	BBVA	BSCH
Activos	226.323	256.081
Créditos	107.947	125.108
Recursos de Clientes	209.265	218.365
Beneficios	702	802
Oficinas (en España)	4.357	6.344
Plantilla (en España)	38.343	47.990
Cuota de mercado (%)		
Créditos	16,3	16,3
Depósitos	16,3	15,2
Capit. bursátil (mill. euros)	36.452	34.440

FUENTE: Elaboración propia



Pedro Luis Uriarte, vicepresidente y consejero delegado del BBVA.

Ángel Corcóstegui, vicepresidente y consejero delegado del BSCH.

Noticia de prensa 18.2. El BBVA lleva un año de ventaja al BSCH.

Visión Personal

Fusiones bancarias: una solución o un reto inevitable

JOAQUÍN LÓPEZ PASCUAL Y ALTINA SEBASTIÁN GONZÁLEZ

Si alguien hiciera un viaje al pasado financiero español europeo o mundial vería, con gran sorpresa, como las entidades bancarias han evolucionado y han cambiado su imagen, su orientación e incluso su nombre.

PROBABLEMENTE, lo que más llamaría la atención de nuestro viajero del tiempo sería que los procesos de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones han marcado ese período.

Lo más sorprendente de todo es que este viaje realmente no hubiera comprendido muchos años atrás. En efecto, el cambio operado en el sistema financiero internacional y en las entidades de crédito ha sido, es y, previsiblemente, lo seguirá siendo grande.

Es indudable que en nuestro país el proceso de concentración bancaria ha culminado en la fusión BBV con Argentaria, en lo que podríamos llamar "Crónica de una fusión anunciada". El escaso margen de maniobra que le quedaba al BBV tras la fusión del Banco de Santander con el Central Hispano, le restringía sus movimientos hacia un banco internacional, una caja de ahorros (las fusiones de bancos y cajas de ahorros no son factibles, por el momento), el Banco Popular, o Argentaria.

Por su parte, la actitud del Banco Popular, tal vez uno de los mejor blindados para impedir ataques hostiles, no era la más amistosa para acometer ese proyecto. De hecho, el Banco Popular, como plasmación de su política de caminar en solitario, establecía, a principios de noviembre de 1999, un acuerdo con First Union para acompañar a sus clientes en su actividad comercial en Estados Unidos, sin acudir ni a fusión, ni a alianza ni a un cruce accionarial.

Así pues el único camino claro que aparecía era Argentaria, siendo preciso un año de intensas negociaciones y de aprovechamiento del mejor momento para llevarla a cabo. Sin embargo, en nuestra opinión esta fusión no es un elemento aislado ni atípico en la situación que vive el panorama bancario mundial.

Europa lleva varios años atravesando por procesos de concentración y fusiones bancarias, con ejemplos tan notorios como la fusión de UBS con Swiss Bank Corporation, el Deutsche Bank con Bankers Trust, siendo el año 99 en el que más claramente de manifiesto surgía dicha opción. Las manifestaciones de ello son múltiples, pudiéndose encuadrar en este contexto la reciente fusión entre Deutsche Bank y el Dresdner Bank.

Estados Unidos, donde la reciente supresión de su mítica Glass Steagal Act de 1933, fomentará indudablemente, más los procesos de fusión propiciando la aparición de conglomerados financieros, como el Citigroup resultado de fusionar Travelers Group y Citibank, es otro ejemplo claro.

> **"Las fusiones como forma de competir con éxito y eficacia emergen como una solución natural y ampliamente demandada"**

La situación en Japón donde se lucha denodadamente por salir de la crisis financiera y, sobre todo, bancaria, parece apuntarlase en los procesos de fusión como es el caso del Sumitomo y Sakura, tercer y quinto mayores bancos del país, generando la segunda mayor entidad mundial, o en el caso del propio Sumitomo Trust con Daiwa Bank que crean un banco fiduciario para entrar en el negocio de gestión de patrimonio, área en expansión en el sistema financiero nipón. La reciente fusión entre Tokai y Asahi así como el rumoreado acuerdo entre los dos anteriores y Sanwa apuntan hacia una concentración en el sistema financiero japonés. Esta operación apunta a un cambio de estrategia en banca japonesa, variando su orientación de banca mayorista a una vuelta al sector tradicional de banca minorista.

Pero lo que no cabe negar es que 1999 ha sido el año del protagonismo de los bancos españoles no sólo por nuestra "fusión doméstica", si es que así se puede llamar a un banco que cuenta con más trabajadores fuera de España que dentro, sino por su papel cada vez mas destacado en los procesos de concentración bancaria europea, pudiéndose apuntar, sin temor a equivocaciones, que el año 2000 incidirá en esta tendencia.

En la mente de todos está el conflicto por el acuerdo del BSCH con el grupo bancario portugués Champalimaud, que parece retrotraernos a otros momentos históricos claramente superados y sin sentido en el ámbito de la Unión Europea. La OPA hostil del Royal Bank of Scotland, socio británico del BSCH sobre el Natwest es un exponente mas de esta tendencia de nuestros bancos.

Sin embargo, no sólo son nuestros bancos sino también nuestras cajas de ahorros, donde su peculiaridad jurídica hace más compleja la realización de estas operaciones. No obstante, ahí están los acuerdos de fusión de noviembre entre la Caja de ahorros de Navarra con la Caja de Ahorros Municipal de Pamplona, los intentos, por ahora infructuosos, de fusión en las cajas andaluzas, condicionado en gran medida no por factores técnicos, sino claramente políticos.

Por su parte, las dos grandes cajas de ahorros españolas la Caixa y Cajmadrid también se posicionan, la primera, invirtiendo más de 162.000 millones para convertirse en el segundo accionista del Deutsche Bank con el 2,6 % pudiendo llegar a consolidar hasta el 3% y la segunda, con sus acuerdos con el grupo Mapfre para incrementar su presencia en Hispanoamérica.

"Efecto sinérgico"

Así pues llegados a este punto, cabe plantearse ¿por qué estos procesos de fusión?, y ¿hacia dónde hacen caminar estas fusiones al sistema bancario mundial? Los teóricos enseñan en sus manuales que las fusiones siempre buscan un "efecto sinérgico", es decir, que el todo resultante de la fusión supere a las partes consideradas individualmente. Sin embargo, en la práctica, si bien en el ánimo de las entidades está latente este efecto, no siempre se hace patente.

Que duda cabe que los factores conocidos como la desintermediación, la desregulación, la titulización y la globalización están coadyuvando en este proceso de una forma directa e importante. Todo ello unido a los fuertes procesos de desarrollo tecnológico que están cambiando la forma y los canales de hacer banca contribuyen a generar un caldo de cultivo idóneo para estos procesos de concentración.

> **"La historia de los bancos ha estado marcada de forma continua por un evolucionar hacia los nuevos horizontes que marcan los cambios sociales y económicos a los que debe amoldarse"**

La progresiva reducción de los márgenes de intermediación en un escenario de tipos de interés bajos dentro de unos parámetros, ha hecho, también, reducir las fuentes de negocio para las entidades, impeliendo a estas últimas a la búsqueda de nuevos horizontes geográficos y objetivos de negocio.

Las fusiones como forma de competir con éxito y eficacia en este marco de actuación emergen como una solución natural y ampliamente demandada, abriendo, muy probablemente la senda de futuro que pudiera plantear situaciones muy diversas.

En primer lugar, creemos que deberán salvarse planteamientos "de interés nacional" como en el caso portugués e incluso italiano, absolutamente inviables en un entorno de globalización y de Unión Europea. En segundo lugar, los procesos de fusión deberán siempre cumplir criterios de antimonopolio, garantizando la libre competencia de servicios y productos y sirviendo de salvaguarda para los intereses del inversor particular.

En tercer lugar, la apuesta firme y decidida de estas fusiones deberá ser consciente de que un crecimiento en volumen y números no siempre puede redundar en beneficios para el accionista de las entidades. El asumir retos no va a estar exento de riesgos que pueden ser muy cambiantes si las condiciones económicas, financieras o de otra índole se vieran alteradas de forma súbita.

Por último, la historia de los bancos ha estado marcada de forma continua por un evolucionar hacia los nuevos horizontes que marcan los cambios sociales y económicos a los que debe amoldarse, también, en su estrategia y forma de gestión, los horizontes parecen apuntar hacia nuevas formas organizativas de estas entidades mediante la aparición de los ya denominados "megabancos".

Estos "megabancos" previsiblemente cambiarán la forma y su forma de hacer banca con una orientación globalizada para un entorno más cambiante y donde el riesgo será una constante tanto desde el punto de vista de la entidad como del propio inversor.

Si nuestro viajero del tiempo concluyera su viaje y volviera al tiempo presente, probablemente recordaría esa frase de Víctor Hugo "Viajar es nacer y morir a cada paso".

Dr. CC. Econ. y Empresariales. Profesor Finanzas UEX.
Dra. en Negocios y Dirección de Empresas, Socia A B Research.

Noticia de prensa 18.3. Fusiones bancarias: una solución o un reto inevitable.

Comentario de los autores a la Noticia de prensa 18.3.

El cambio producido en nuestro sistema financiero y nuestras entidades de crédito ha sido enorme. Los procesos de concentración y las fusiones bancarias han hecho que, en menos de diez años, buena parte de los bancos hayan evolucionado de tal forma que han ido modificando sus estructuras de negocio, su imagen, su orientación e incluso sus nombres. Los nuevos horizontes creados con el nuevo contexto socioeconómico en el que la tecnología y la globalización juegan un papel determinante, provocará la aparición de nuevos conceptos de hacer banca. Los «megabancos», es decir, las nuevas formas organizativas de estas entidades, parecen perfilarse como los grandes protagonistas del futuro de la gestión bancaria.

sos de fusión deberán siempre cumplir criterios de antimonopolio garantizando la libre competencia de servicios y productos, y sirviendo de salvaguarda para los intereses del inversor particular.

En tercer lugar, la apuesta firme y decidida de estas fusiones deberá ser consciente de que un crecimiento en volumen y números no siempre puede redundar en beneficio para el accionista de las entidades. El asumir retos no va a estar exento de riesgos que pueden ser muy cambiantes si las condiciones económicas, financieras o de otra índole se vieran alteradas de forma súbita.

Por último, la historia de los bancos ha estado marcada de forma continua por un evolucionar hacia los nuevos horizontes que marcan los cambios sociales y económicos a los que debe amoldarse, también, en su estrategia y forma de gestión, pareciendo los horizontes apuntar hacia nuevas formas organizativas de estas entidades mediante la aparición de los ya conocidos como «megabancos». Estos «megabancos», previsiblemente, cambiarán la forma y su forma de hacer banca, con una orientación globalizada para un entorno más cambiante, y donde el riesgo será una constante tanto desde el punto de vista de la entidad como del propio inversor.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ABC. Economía, «La fiebre de las fusiones», 12 de diciembre de 1999.

ALTUNBAS, Y. e IBÁÑEZ, D., «Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: the role of strategic similarities», Banco Central Europeo: Working Paper Series, núm. 398, octubre 2004.

ANDRÉS, J. J. «Después de diez años, sigue el proceso de consolidación en Europa», *La Gaceta de los Negocios,* 20 de octubre de 1999.

APARICIO, L., «Los inversores castigan las fusiones», *El País Negocios,* 16 de octubre de 1999.

CARLETTI, E. y OTROS, «Bank mergers, competition and liquidity», Banco Central Europeo: Working Paper Series, núm. 292, noviembre 2003.

FUENTES, I., «Un análisis de las fusiones bancarias recientes (1997-2000) en España», Banco de España, *Boletín Económico*, julio-agosto 2000, pp. 71-78.

«LA CAIXA». Servicio de Estudios, «El sector bancario europeo: panorama y tendencias», 19 de septiembre de 2005.

LÓPEZ PASCUAL, J. y SEBASTIÁN GONZÁLEZ, A., «Fusiones bancarias: una solución o un reto inevitable», *Expansión,* 28 de marzo de 2000.

MARTÍN MUÑOZ, A., «El sistema bancario en 1999», *Actualidad financiera,* monográfico núm. 1/2000.

REVELL, J., «Las fusiones y la dimensión bancaria en la actualidad», *Cuadernos de Información Económica,* febrero 1999.

PASTOR, C., «Vuelven las fusiones a la banca europea», *El Mundo,* Su Dinero, 16 de julio de 2000.

SEBASTIÁN, A. y TORASSA, S., «Las alianzas, ¿alternativa a las adquisiciones?», *Expansión*, 6 de octubre de 2004, Panorama de Actualidad, p. 20.

——, «Revuelo en la banca», *Cinco Días*, 10 de diciembre de 2004, Opinión, p. 20.

——, «El caso italiano, ¿deseo o realidad?», *Cinco Días*, 8 de abril de 2005, Opinión, p. 24.

——, «Los vaivenes del mapa bancario europeo», *Expansión*, 20 de junio de 2005, A Debate, p. 61.

——, «BBVA-BNL: no hay mal que por bien no venga: amistades peligrosas», *Expansión*, 27 de julio de 2005, Firmas: Ahora mismo, p. 46.

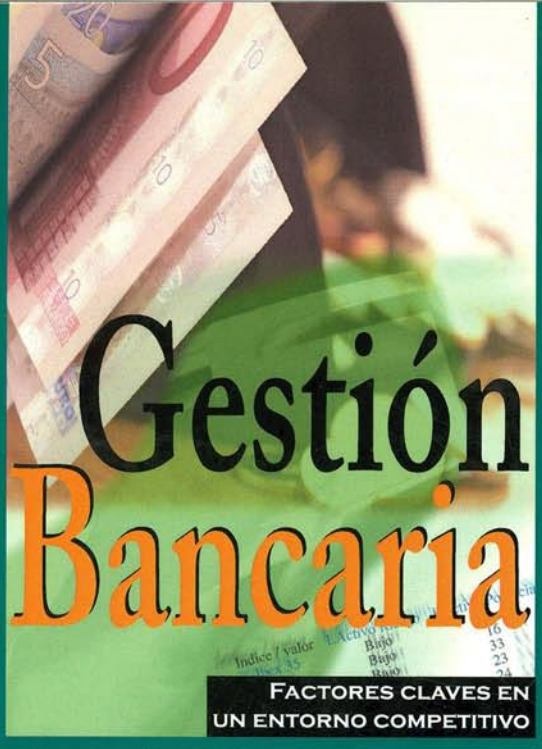
——, «ABN-Amro gana en Antonveneta», *Cinco Días*, 3 de octubre de 2005, Opinión, p. 18.

——, «Fusiones: del dicho al hecho», *Cinco Días*, 22 de mayo de 2006, Opinión, p. 19.

——, «El tamaño no es la panacea», *Cinco Días*, 27 de junio de 2006, Opinión, p. 19.

WANG, J. C., «Merger-related cost savings in the production of bank services», Federal Reserve Bank of Boston, Research Department, diciembre 2003.

Tercera edición



Gestión Bancaria

FACTORES CLAVES EN UN ENTORNO COMPETITIVO

Joaquín López Pascual

Altina Sebastián González

Los cometidos de la dirección financiera en la actualidad deben alejarse del simple control de transacciones y procesos, y centrarse en el compromiso de colaborar en implantar las diversas políticas de la empresa, analizando su coherencia interna y en relación con el objetivo de creación de valor. Que esto pase de ser un mero enunciado de buenos propósitos a una realidad operativa depende de varios factores, entre los que hay que incluir una permanente actualización y formación de los equipos directivos, no basada en el conocimiento superficial de eslóganes más o menos de moda, desarrollo de modelos teóricos que, por su propia naturaleza, suponen una reducción operativa de la realidad que suele expresarse en formulaciones matemáticas. La correcta aplicación de estos modelos precisa de un doble entendimiento: de las limitaciones del modelo y de la realidad empresarial donde se aplican.

ISBN 978-84-481-4029-8

9 788448 140298

www.mcgraw-hill.es

The McGraw-Hill Companies