

Boletín de Estudios Económicos

Revista de investigación económica editada por la

"Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto"

COMITE DE DIRECCION

Santiago García Echevarría
Demetrio Iparraguirre Aldanondo

Precios de suscripción:

España	500 Ptas.
Portugal, Hispanoamérica y Filipinas	560 »
Otros países	620 »
Número suelto	250 »
Tarifa especial para estudiantes: 20 % descuento.	

Dirija la correspondencia a:

BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS
Universidad Comercial de Deusto

Apartado 153
Telfs. 237976 / 210746
BILBAO (España)

Todos los artículos publicados en el "Boletín de Estudios Económicos" han sido escritos expresamente para el mismo, y no pueden ser reproducidos total ni parcialmente, sin citar su procedencia.

En cumplimiento del artículo 24 de la vigente Ley de Prensa, se insertan a continuación los nombres que constituyen los órganos rectoras del «Boletín de Estudios Económicos».

Empresa Editora: «Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto».

Junta Rectora: Juan José Echebarría Monteberría (Presidente),
Ignacio de la Sota Poveda (Vicepresidente),
José Luis Ecurdía Torreira (Secretario),
Jaquín Axpe Beráñano (Tesorero).

Redacción y Administración: En su local social, «Universidad Comercial de Deusto», Apartado 153. B I L B A O (España).

boletín de estudios económicos

VOL. XXVII

DICIEMBRE 1972

NUM. 87

LA DIMENSION EMPRESARIAL SIMPOSIO

organizado por la UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO —INSIDE—, en colaboración con la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, celebrado los días 27 y 28 de Abril de 1972.

Sumario

APERTURA, <i>Luis Bernola Churruga</i> , Presidente de INSIDE y Director de la Universidad Comercial de Deusto	801
PRESENTACION, <i>Enrique Guzmán Martínez</i> , Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao	805
LA DIMENSION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA.— <i>Manuel Azpilicueta Ferrer</i> , Secretario General Técnico del Ministerio de Industria	809
PLANTEAMIENTO ESPAÑOL PREVIO DEL PROBLEMA DE LA DIMENSION DE LA EMPRESA.— <i>Juan Velarde Fuentes</i> , Catedrático de Estructura e Instituciones Económicas de la Universidad de Madrid	823
DIMENSION. PRODUCTIVIDAD. ESTRUCTURA DE COSTES.— <i>Agustín Rodríguez Sabagán</i> , Consejero Delegado de Copetrolas	839
DIMENSION. TECNOLOGIA. INVESTIGACION.— <i>Jacobo Valdés Pedrosa</i> , Consejero Director de Senar	879
DIMENSION Y DISTRIBUCION.— <i>David Pérez Praga</i> , Director General de Comercio Interior	891
DIMENSION ARTESANA DE LA EMPRESA.— <i>Franisco Labadie Otero</i> , Presidente de la Empresa Nacional de Artesanía	901
PRINCIPIOS Y PROBLEMAS DE LA CONCENTRACION DE EMPRESAS ESPAÑOLAS.— <i>José María Nabarro Mora</i> , Consejero Secretario General de Unión Explosivos Río Tinto, S.A.	925

ricos, y por eso procuran, en su política de concentración de los sectores básicos, que existan siempre, al menos, dos o tres grupos grandes, a ser posible uno de ellos de propiedad pública o semipública, para que se garantice así un mínimo de tensión competitiva. Una tercera conclusión que cabría hacer es que la política de estructuras actúa con frecuencia *a priori*, concretamente en el caso de proyectos de grandes concentraciones de sociedades, mientras que, por definición, la represión de prácticas comerciales restrictivas opera *a posteriori*; por eso el desarrollo de una legislación del tipo norteamericano contribuye, no desde luego a suprimir, pero sí a reducir, el grado de probabilidad e intensidad y en definitiva el alcance práctico, de las restricciones de competencia concentradas entre los grupos preponderantes. Nos remitimos aquí a lo que decíamos en la primera parte sobre la mayor facilidad de que disponen los oferentes de un círculo oligopolístico para ponerse de acuerdo en el momento en que lo deseen. En consecuencia, lo que debe procurar una política de competencia completa y equilibrada es vigilar continuamente la evolución en la estructura de la oferta, es decir el número y dimensión de los principales oferentes en cada sector, para que el grado de concentración no sobrepase los límites exigidos por la indiscutible necesidad de racionalizar las instalaciones fabriles y de garantizar el equilibrio financiero de las empresas. Podríamos hacer otras consideraciones, que serían de orden específicamente jurídico, por ejemplo la dificultad unánimemente reconocida de precisar el concepto de "abuso" de posición de dominio, dificultad que limita en buena medida la eficacia de la legislación centrada exclusivamente en la conducta empresarial. Se nos podrá objetar, no sin razón, que también es difícil saber cuándo hay posición dominante, fuera del caso de monopolio, pero no es menos cierto que, con las imperfecciones de toda obra humana, la jurisprudencia puede agudatar la situación real de una firma en el mercado, como hecho objetivo al margen de los móviles o designios de sus dirigentes.

Por lo dicho, concluimos que el futuro de derecho económico tiene que girar en torno a la dimensión de la empresa como uno de los factores esenciales de regulación de la competencia. Sólo el tiempo nos dirá en qué medida el ordenamiento jurídico será capaz de lograr ese delicado equilibrio, delicado pero no imposible ni mucho menos, entre dimensión suficiente y competencia efectiva.

LA BANCA EUROPEA FRENTE A NUEVAS EXIGENCIAS (*)

Por MICHEL COJOT y DENIS C. SABLEIR,
Senior Associates de la Oficina de París de Mc Kinsey & Co. Inc.

La presentación que vamos a hacer trata de la reacción de los bancos europeos frente a una serie de exigencias nuevas. Por una serie de presiones externas y de economías de tipo interno, las sociedades de banca han buscado fusiones y aumentos de dimensión como una solución posible a estas exigencias. El objeto de nuestra presentación es pues doble: examinar la banca europea frente a los cambios en su medio ambiente y evaluar la validez de las fusiones como una respuesta posible.

En la presentación, quisieramos cubrir cuatro puntos:

- 1) Los cambios en el medio ambiente.
- 2) Las respuestas que la banca europea ha dado a estos cambios.
- 3) Algunos imperativos que permiten aumentar las probabilidades de éxito de la banca frente a estos cambios.
- 4) La reorientación estratégica y en particular la fusión como una acción posible de los bancos.

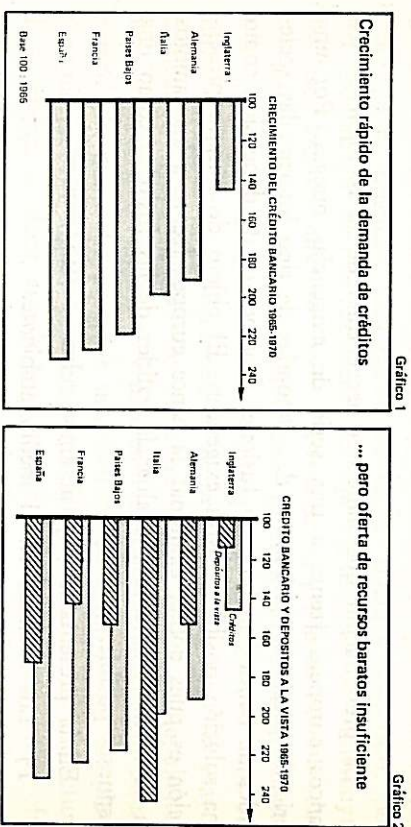
UN MEDIO AMBIENTE MAS DIFICIL

Las condiciones de ejercicio de la banca en los últimos años han cambiado en Europa de una manera importante. Cuatro aspectos requieren una atención especial: la escasez de capital, el cambio en la estructura de recursos, el alza general de los costes, y como consecuencia, la mayor vulnerabilidad de los bancos. Veamos cada uno de éstos rápidamente:

* Este documento se ha redactado a partir de la grabación de una ponencia presentada durante el tercer simposio de la Universidad Comercial de Dusseldorf, por lo cual su estilo es más bien «oral» que escrito. No incluye las preguntas y respuestas intercambiadas al fin de la ponencia.

Este trabajo ha sido realizado sobre la base de la experiencia bancaria de Mc Kinsey & Company en diferentes países europeos, a la exclusión de España,

1. *La escasez de capital* procede de un crecimiento espectacular de la demanda de crédito en los últimos cinco años. El crecimiento en valor actual del crédito bancario en distintos países oscila desde 140 % en Inglaterra hasta más de 220 % en Francia y en España. Hay que descontar un cierto nivel de inflación dentro de esas cifras pero de todas maneras el crecimiento es muy espectacular (Gráfico 1).



2. *El cambio de la estructura de recursos.* Frente al fuerte crecimiento de la demanda de créditos, la oferta de recursos baratos ha

y, por lo tanto, puede ofrecer conclusiones que no sean válidas en este país. Por otra parte, aunque los ejemplos que aparecen en el texto proceden todos de casos concretos, han sido presentados de forma que no permitan identificar a la institución de que se trata.

crecido más lentamente. Con una única excepción (Italia), en todos estos países, la oferta de depósitos a la vista ha crecido más despacio que la demanda de créditos y la consecuencia ha sido una penuria de capital. Esta penuria de fondos, que evidentemente no es exclusiva de la banca, reviste un carácter particularmente crítico en el caso de los bancos porque se trata de la materia prima fundamental con la que ellos operan (Gráfico 2).

3. *El alza general de los costes* aparece particularmente en el coste de los recursos y en los costes de explotación:

— *Coste de los recursos.* La escasez de fondos ha llevado a los bancos a tratar de obtener recursos más caros, es decir remunerados, y en conjunto esto ha resultado en un alza frecuente del coste medio de los depósitos en casi todos los países. En los últimos cinco años el coste medio de los depósitos ha sufrido un alza casi general. Una de las razones por la que los bancos han podido tener acceso a recursos más caros ha sido la política generalmente liberalizadora de los gobiernos. Concretamente, en Alemania, en el año 1967, se liberalizaron por completo los tipos de interés tanto de depósitos como de créditos. En Francia, que es un país bastante más controlado que Alemania, ha habido también una tendencia gradual a la liberalización: supresión de las diferencias legales entre bancos industriales y comerciales (1966), libertad de remuneración de depósitos a más de un año de plazo o por encima de FF. 100.000 (1967), libertad de instalación de sucursales (1967) y, en los dos últimos años, ampliación del campo de actividad del Crédit Agricole y de las Cajas de Ahorro (Gráficos 3 y 4).

— *Costes de explotación.* Han aumentado de manera espectacular. En un caso concreto, los aumentos de costes de explotación han sobrepasado los aumentos del margen bruto en los últimos cinco años. (Gráfico 5).

4. *La vulnerabilidad de los bancos.* A pesar del alza general en el coste de los depósitos, sorprendentemente los márgenes se han elevado en varios países. En Francia y en Gran Bretaña, el margen medio bruto de los bancos, es decir la diferencia entre los intereses

Los gobiernos han promovido estas tendencias

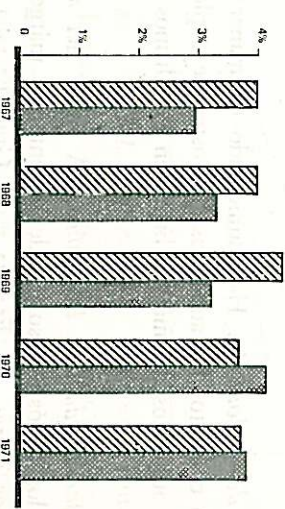
RECIENTES MEDIDAS LIBERALIZADORAS

País	Medida	Año
Alemania	Libertad total tipos de interés (depósitos y créditos)	1967
Francia	Supresión de diferencias legales entre banca comercial e industrial	1966
	Libertad de remuneración de depósitos (+ 1 año y + 100.000 Ffr)	1967
	Libertad de instalación de sucursales	1967
	Ampliación del campo de actividad de "Crédit Agricole"	1970
	Ampliación del campo de actividad de las Cajas de Ahorro	1971

Gráfico 5

Los costes de explotación crecen y, en algunos casos, no han sido compensados por el aumento de márgenes

EJEMPLO
EVOLUCIÓN DEL MARGEN BRUTO Y DE LOS COSTES DE EXPLOTACIÓN



Cambios...

deudores y los intereses acreedores, ha crecido. Esto se debe fundamentalmente a que los intereses deudores han aumentado todavía más rápidamente que el coste medio de los recursos. En algunos casos como Francia, ha llevado a un rendimiento de capital aparentemente muy favorable. En el caso de un gran banco francés, se puede ver que el rendimiento del activo, medido como cash flow dividido por el activo total, ha crecido paralelamente casi al aumento del tipo de interés básico del Banco de Francia. El tipo de interés del Banco de Francia creció de un 75 % aproximadamente desde el año 67 hasta el 69, aunque debe reconocerse que 1969 fue un año probablemente anormal en cuanto al coste del dinero. Para poner en perspectiva la importancia de este aumento, es equivalente a un aumento de precio de venta del producto de cualquier industria de un 100 % y evidentemente en cualquier industria el cash flow se beneficiaría muchísimo de un aumento de precio de este calibre (Gráficos 6 y 7).

A pesar de ello los márgenes se han elevado en varios países

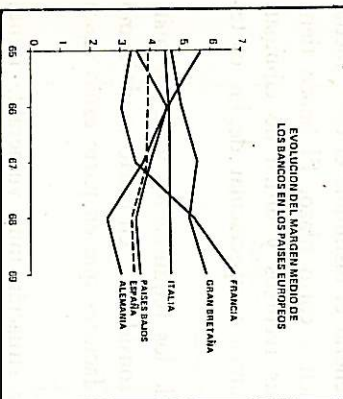


Gráfico 6

...en particular, en Francia el cash flow ha aumentado de manera importante

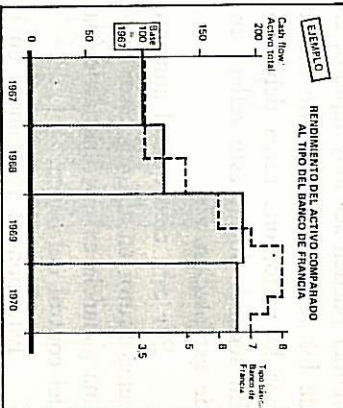
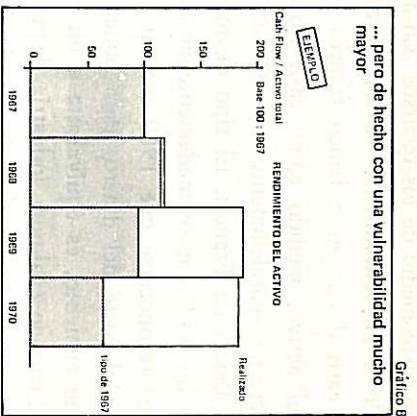


Gráfico 7

Sin embargo, esta situación aparentemente muy favorable enmascara con frecuencia una situación bastante más vulnerable. Si tomamos el mismo banco, podemos hacer un análisis, que de hecho tiene bastante interés en cualquier banco, que consiste en medir cuál hubiera sido el rendimiento del activo durante el mismo período de tiempo pero tomando como base los intereses deudores y acreedores de 1967 que es un año considerado "normal" bajo muchos conceptos.

Vemos entonces que el rendimiento del activo hubiera disminuido durante este período (Gráfico 8).



Esto refleja los dos hechos fundamentales que ya hemos apuntado. Por un lado la estructura de los recursos del banco es más costosa; y aunque los cambios en los intereses deudores (el precio de venta) pueden ser muy rápidos, en general el disminuir el coste medio de los recursos es bastante más difícil a corto plazo. El banco tiene por lo tanto, una carga debida a sus recursos y difícil de eliminar. En segundo lugar, esto refleja un aumento espectacular de los costes de explotación.

Por esto creo que el aumento de los rendimientos y de los márgenes brutos en algunos casos puede considerarse en cierto modo como una ganancia extraordinaria debida a factores que en parte están fuera del control del banco.

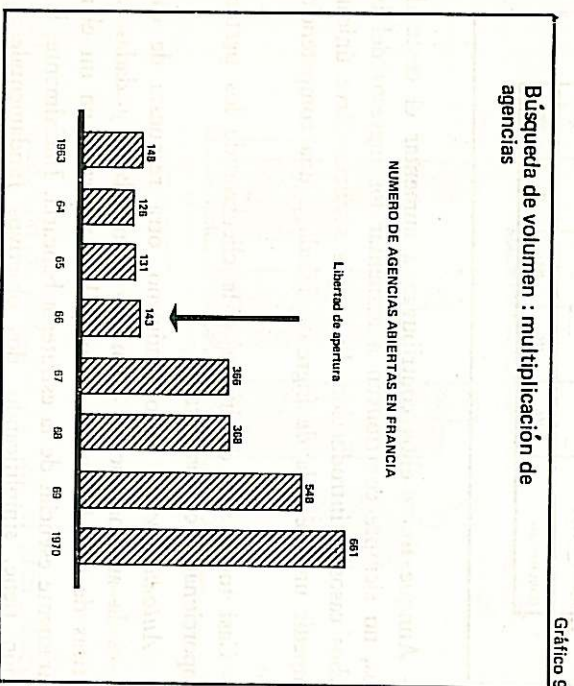
Esto pone a los bancos en una situación muy vulnerable frente a una eventual baja del tipo de interés deudor: éste afectaría más al precio de venta que al coste de los recursos, mientras que los costes de explotación seguirían creciendo.

RESPUESTAS DE LA BANCA A ESTOS CAMBIOS

¿Qué ha hecho la banca frente a estos cambios? En general, la reacción de la banca europea ha sido muy dinámica. En particular los bancos han tratado agresivamente de conseguir mayor volumen, sea

directamente, sea introduciendo productos nuevos. Al mismo tiempo una tendencia general ha sido la automatización. Finalmente, lo que tiene un carácter particularmente interesante hoy, se ha manifestado una tendencia a la consolidación dentro de la industria y dentro de cada país y a la internacionalización de los bancos por encima de fronteras. Vamos a ilustrar cada uno de estos puntos rápidamente.

1. *Búsqueda de volumen.* Una ilustración que permite ver hasta que punto los bancos se han lanzado a la búsqueda de volumen, y esencialmente de los recursos de su clientela, es ver el aumento del número de agencias bancarias abiertas en Francia, a partir de la liberación. En estos cuatro años, el número de agencias se ha multiplicado por cuatro aproximadamente, y la mayoría de ellas se dedican sobre todo a reunir los recursos de particulares. Esto por otro lado es una de las causas del aumento tan rápido que hemos visto en los costes. (Gráfico 9).



2. *Nuevos productos.* Los bancos, para conseguir volumen, también han introducido una serie de productos. Por ejemplo y también en Francia (aunque el fenómeno es común a varios países de Europa) podemos ver que los cinco mayores bancos de depósitos franceses han

introducido en los últimos años hasta ocho productos nuevos (Gráfico 10). Estos tienen dos características:

Diversificación de servicios - en Francia

Gráfico 10

EJEMPLO		BNP	Credit Lyonnais	Société Générale	CIC	CCF
Care blique (u otra)	*	*	*	*	*	*
Sociedades de inversión (SICAV)	*	*	*	*	*	*
Autobank	*	*	*	*	*	*
Pago de impuestos	*			*	*	*
Clubs de inversión				*	*	*
Sucursales móviles	*	*	*	*	*	*
Agencia de viajes					*	*
Otros servicios	*	*	*	*	*	*

— Aunque todos ellos contribuyen a aumentar el coste de los servicios, no siempre contribuyen a aumentar los ingresos del banco; en muchos casos la introducción de nuevos servicios sirve únicamente para impedir una pérdida de ingresos debida a una competencia más intensa.

— Casi todos van destinados a la clientela de los particulares que proporcionan recursos baratos.

3. *Automatización.* Otro fenómeno, otra respuesta de carácter general es la automatización. Como es bien sabido y dadas las características de este fenómeno, esto se ha convertido en un elemento verdaderamente esencial de la estrategia bancaria. Inicialmente, la automatización tiene, simplificando, dos objetivos fundamentales: poder simplemente procesar la masa ingente de papel y de operaciones originada por los aumentos de volumen y de servicios e intentar contener los costes de personal.

En la práctica, podemos decir que la automatización ha dado resultados no totalmente satisfactorios. Si bien ha permitido evidente-

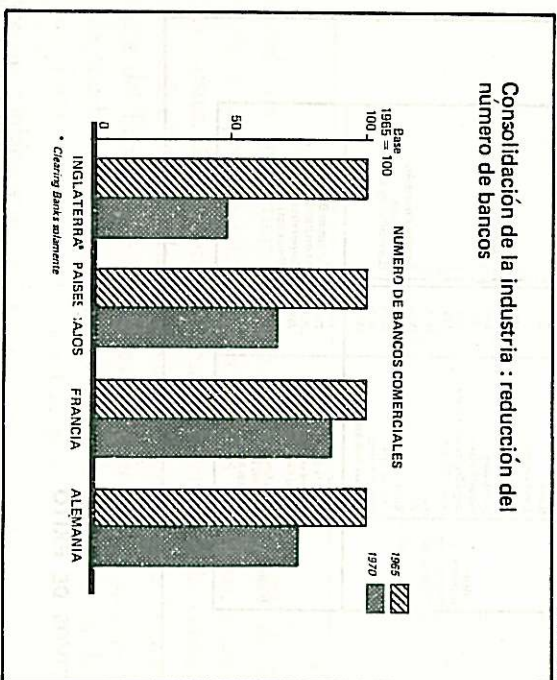
mente procesar el trabajo, ha en muchos casos resultado en sustituir costes semi-variables de personal por cargas de inversiones fijas muy elevadas, y por costes de personal de alta calificación que pueden considerarse fijos.

4. *Consolidaciones.* Finalmente, otro aspecto de las respuestas ha sido la consolidación de la industria bancaria a nivel nacional e internacional, tema en el que entraremos más adelante en mayor detalle.

Al nivel nacional, el número de bancos ha disminuido en los últimos cinco años del 50 % en Inglaterra, de casi 30 % en los Países Bajos, de un 20 % en Francia y de un 25 % en Alemania (Gráfico 11).

Consolidación de la industria : reducción del número de bancos

Gráfico 11



Finalmente otro tipo de respuesta ha sido el gran desarrollo de acuerdos de cooperación y de fusiones internacionales que van bastante más lejos del sistema clásico de corresponsales. Podemos hablar, como ejemplo únicamente, de dos bancos europeos, cada uno de ellos constituido por varios bancos de cinco o seis países distintos, donde los acuerdos son esencialmente acuerdos de filiales comunes o acuerdos de cooperación. Estos dos bancos han sido constituidos para

concentrarse en el crédito a medio y largo plazo. Otros casos podrían llamarse "casi-fusiones". Uno de ellos es interesante porque es una "casi-fusión" que se ha llevado a cabo sin intercambio de acciones, lo cual es por otro lado evidente si se considera que uno de los bancos es el Crédit Lyonnais, un banco nacionalizado, y es difícil imaginar qué fórmula hubiesen podido buscar para intercambiar acciones (Gráfico 12).

En fin, cooperación y fusiones internacionales

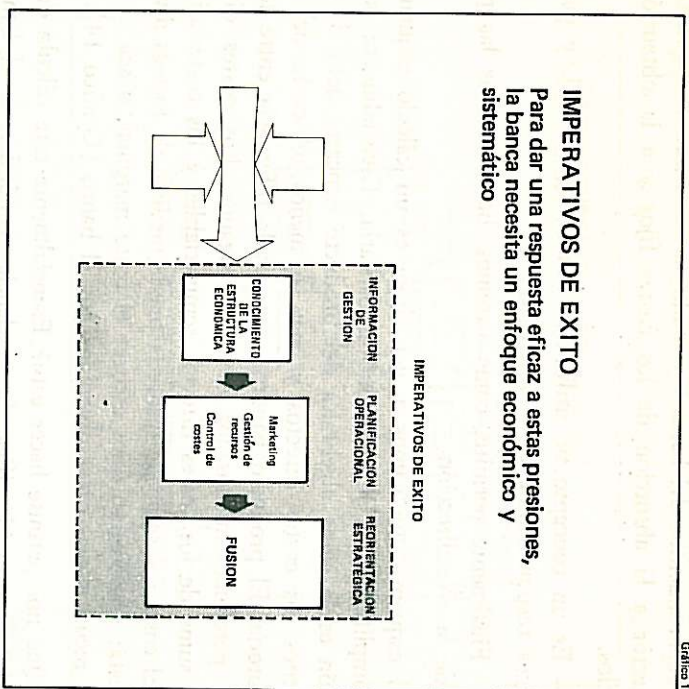
Acuerdo	Banco	Participación	Entidad resultante
Filiales, consorcios o acuerdos de cooperación	Milano	13%	Banque Européenne de Crédit à Moyen Terme
	Crédit Lyonnais	13%	
	Société Générale	13%	
	ABNQ Bank	13%	
	Smuti Montagu	8%	
	Banca Commerciale Italiana	13%	
	Société Générale	13%	
	Bechys	16,7%	
	Banca Nazionale del Lavoro	16,7%	
	Director Bank	16,7%	
Filiales	Bank of America	16,2%	Société Financière (Luxembourg and Paris)
	Agipbank Nederland	16,2%	
	Deutsche Bank	25%	
	Amsterdem - Rotterdam	25%	
Casi-fusiones	Société Générale de Banque	25%	European Bank International Corporation (Gronovich)
	Crédit Lyonnais	25%	
	Commerz Bank	50%	
	Banco di Roma	50%	

Gráfico 12

IMPERATIVOS DE ÉXITO

Vamos a examinar una serie de elementos fundamentales, de factores clave de que los bancos tienen que disponer para mantener su éxito (Gráfico 13).

El imperativo mayor para el éxito es un conocimiento preciso de la estructura económica del banco. Esto no es exclusivo de la banca, pues en toda industria en proceso de crisis o frente a una situación difícil, el elemento básico que permite actuar en cualquier dirección es este conocimiento de la estructura económica de la empresa. Esta estructura económica permite identificar tres imperativos sobre el plan



operacional: un marketing selectivo, una gestión eficaz de los empleos y de la asignación eficaz de los recursos del banco, y un control eficaz de costes. Finalmente, y como un elemento de carácter muy complejo, existe la necesidad de revisar periódicamente la orientación estratégica del banco. Este último es un sector en el que podría hablarse de muchos aspectos, y nos concentraremos hoy en la fusión como una forma de reorientación estratégica.

Vamos rápidamente cada uno de estos imperativos:

1. *Conocer la estructura económica del banco.* Este imperativo es de una importancia vital para poder medir la incidencia directa de una decisión en la economía del banco. Esto requiere medidas, "herramientas" quizás no habituales, quizás nuevas. Aquí nos gustaría ilustrar una de ellas únicamente, la contribución bancaria, que ofrece una serie de ventajas:

— Permite comparar los costes y los ingresos por sectores bien determinados (ya sea por clientes, por grupos de clientes, por agencias

o por departamentos del banco) y medir la contribución aportada por cada sector a la absorción de los costes fijos y a la obtención de beneficios.

— Es un concepto de utilización relativamente fácil, y permite establecer responsabilidades y objetivos.

— Finalmente permite, como veremos, hacer resaltar las prioridades de la alta dirección.

El esquema que vamos a ver ahora es un cálculo esquemático muy simplificado de la contribución bancaria. Esencialmente la contribución es la suma algebraica del producto bancario neto de clientes menos los costes directos y más, o menos, el coste del saldo de tesorería. El producto bancario neto es la diferencia entre los intereses percibidos menos los intereses pagados. Los costes directos son la suma de los costes directos semivariables y los costes directos fijos. El coste del saldo de tesorería puede medirse de formas diversas, claro está; nosotros solemos escoger el coste marginal, o sea, el coste de los recursos más caros obtenidos por el banco (Gráfico 14).

¿Qué nos permite hacer esto? Esencialmente este cálculo de contribución permite identificar la incidencia económica en el banco de una unidad adicional de cualquiera de estos elementos y midiendo la sensibilidad de la contribución a variaciones en cada uno de ellos se puede deducir cuáles de ellos son los más importantes, los que tienen el mayor impacto en la contribución. En la práctica, se establece una serie de hipótesis razonables de mejora en cada uno de los elementos que hemos visto antes en el árbol de contribución y se calcula el impacto en la contribución del banco de cada una de estas mejoras. Aquí sólo hemos representado tres de estas posibilidades, las más importantes: aumentar el volumen de los recursos de clientela, mejorar la tasa media de los empleos y reducir los gastos de personal. (Gráfico 15).

Algunos elementos tradicionales importantes aparecen despreciados mediante este tipo de análisis. El volumen de crédito no está representado en el gráfico, pero tendría, comparado con estos tres elementos, una importancia insignificante. Este caso concreto corresponde al año 69 y debo aclarar que este cálculo debe ser hecho siempre para distintos tipos de interés. Otro elemento que tradicionalmente tiene

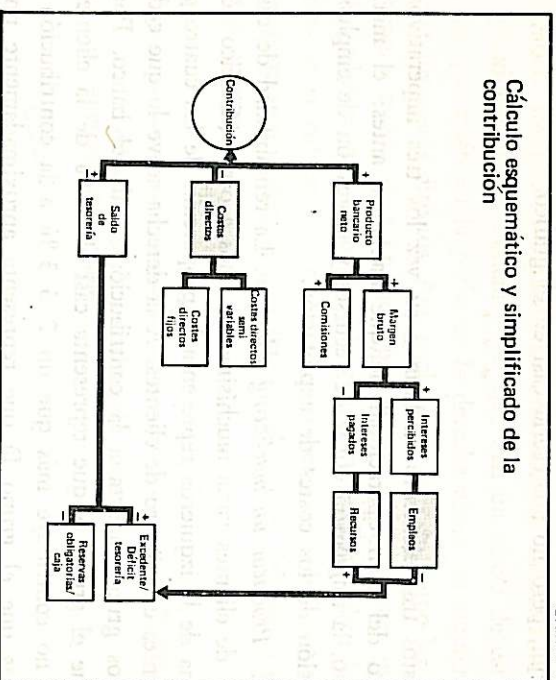


Gráfico 14

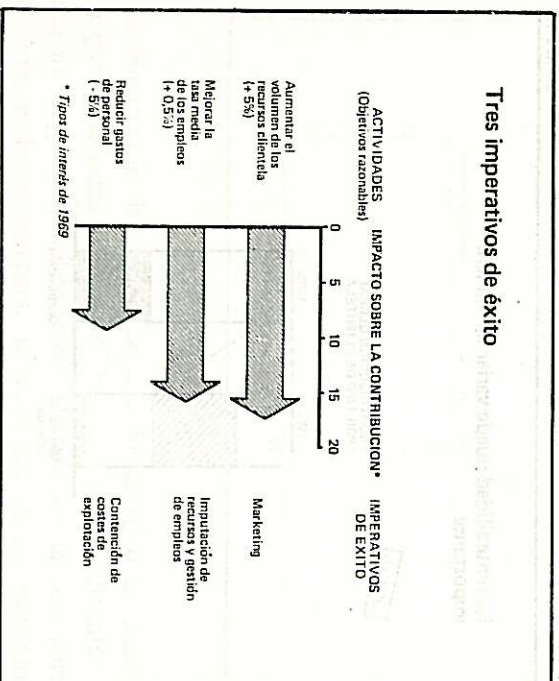


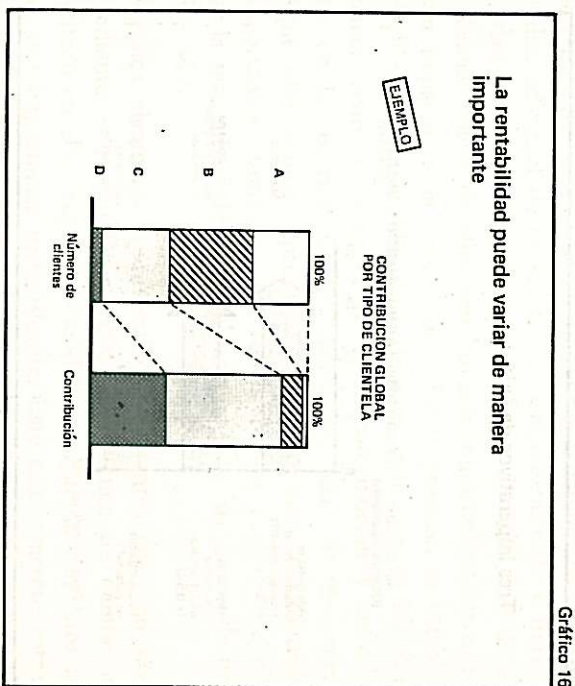
Gráfico 15

importancia en la banca y que tiene impacto en la contribución es el volumen de impagados o de créditos dudosos; no lo hemos representado aquí, pero no parecería casi en el gráfico.

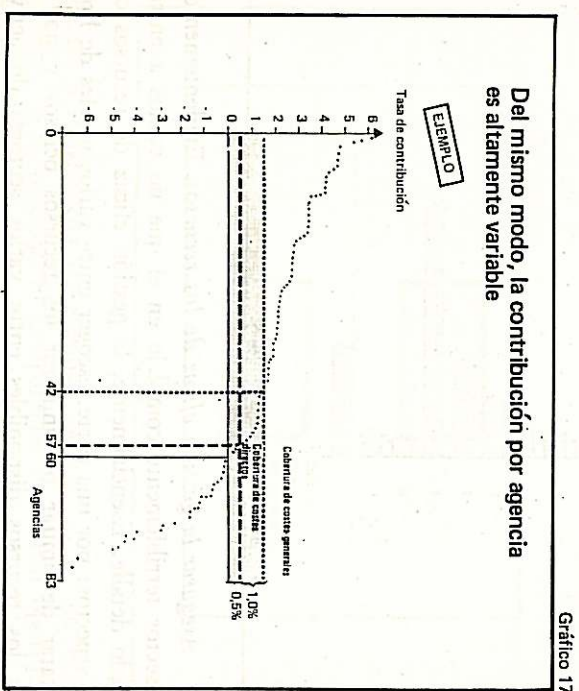
* * *

Estos tres elementos indican a su vez los tres imperativos para el éxito del plan operacional de que hablamos antes: el marketing selectivo, la asignación eficaz de recursos y la gestión de empleos y la contención de los costes de explotación.

2. *Practicar un marketing selectivo.* La rentabilidad de distintos grupos de clientes varía muchísimo de unos a otros (Gráfico 16). La columna de la izquierda representa la proporción de los cuatro grupos de clientes en número de clientes. A la derecha se ve lo que cada uno de estos grupos aporta a la contribución total del banco. Podemos ver que el grupo A que representa casi el 25 % de la clientela del banco no contribuye más que un 2 ó 3 % a la contribución total, mientras que el grupo D que representa aproximadamente un 5 % en número representa casi el 33 % de la contribución.

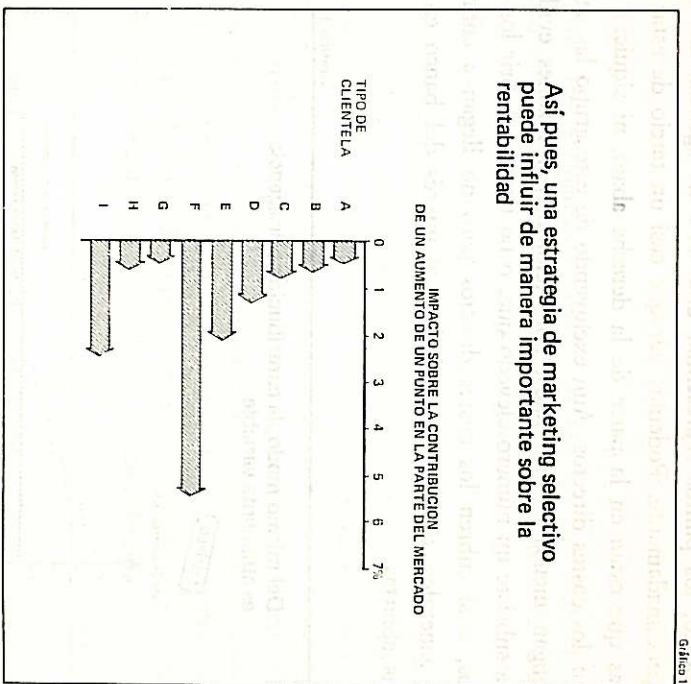


Esta diferencia de rentabilidad de unos grupos de clientes a otros se refleja también en la rentabilidad de las agencias (Gráfico 17). En este gráfico, los puntos representan una serie de agencias del banco, 100 aproximadamente. Podemos ver que casi un tercio de estas agencias, las que están en la parte de la derecha abajo, ni siquiera llegan a cubrir los costes directos. Aun excluyendo de este grupo las agencias que tengan menos de tres años, por ejemplo, por razones evidentes, todavía subsiste un número elevado que, o no llegan a cubrir los costes directos, o sí cubren los costes directos pero no llegan a cubrir los gastos generales, o sea, que es dudoso el interés del banco en mantenerlas abiertas.



La importancia de utilizar un criterio selectivo en marketing se debe a que un esfuerzo similar del banco aplicado en distintos sectores produce un impacto completamente diferente en la contribución del banco. Aquí podemos comparar la incidencia de un aumento de un punto de parte del mercado de distintos grupos de clientes. Las diferencias son muy señaladas pues dicha incidencia llega a ser diez

veces para el grupo de clientes F que para el grupo A, por ejemplo (Gráfico 18).

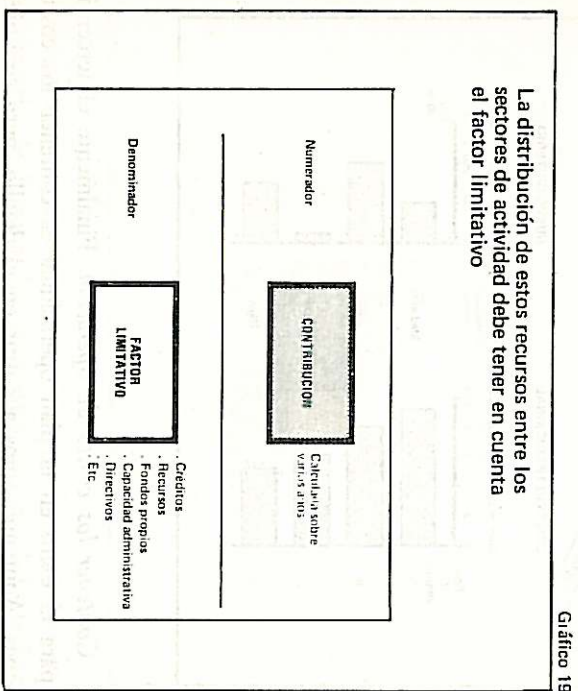


3. *Asegurar la gestión eficaz de los recursos.* Evidentemente este es un sector terriblemente complejo en el que no vamos a entrar en demasiado detalle. Esencialmente, la gestión eficaz de recursos consta de dos aspectos: por una parte, escoger entre varios niveles de liquidez para tratar de limitar o minimizar los recursos ociosos y por otra, repartir los recursos disponibles entre varios sectores de actividad. Nos limitaremos a apuntar que, en el segundo aspecto, los criterios tradicionales que se utilizan para comparar distintas opciones de empleos no son siempre válidos.

Hasta ahora hemos estado hablando de contribución en términos absolutos, en pesetas. Para tratar de elegir entre distintos empleos de dinero, se suele utilizar la contribución dividida por el volumen del crédito o por el volumen de recursos envuelto. Estos son, digamos, métodos tradicionales. Sin embargo, en algunos casos no son válidos

y tal es el caso cuando el factor limitativo, el recurso escaso del banco, no es el volumen de recursos puesto en juego o el volumen de crédito.

El esquema que hemos encontrado útil para tratar de utilizar un método flexible en la asignación de recursos consiste en tomar como *numerador* la contribución, medida tal vez a lo largo de varios años, y como *denominador* lo que en cada caso constituye el factor limitativo. Este puede ser el volumen de crédito, los fondos propios o en algunos casos la capacidad administrativa (Gráfico 19).



Vamos a ilustrar con un ejemplo real qué es lo que esto puede significar en la práctica. Si comparamos en cuatro oportunidades de inversión, la contribución dividida por los fondos empleados vemos que están en orden A, B, C, D en la parte izquierda. Sin embargo, en este caso concreto, el verdadero factor limitativo de la capacidad del banco era la capacidad administrativa. Y, si utilizamos el criterio de contribución por escritura se ve que el interés de cada una de estas posibilidades cambia completamente. Esto no es exclusivo de la banca, sino que en muchas otras industrias es necesario adoptar el mismo enfoque: por ejemplo, en el caso de la metalurgia, comparar productos utilizando la contribución por tonelada no es válido si se

trabaja a plena capacidad. Hay que medir la contribución por hora de laminador y ésta da muchas veces resultados completamente distintos y hace cambiar las prioridades (Gráfico 20).

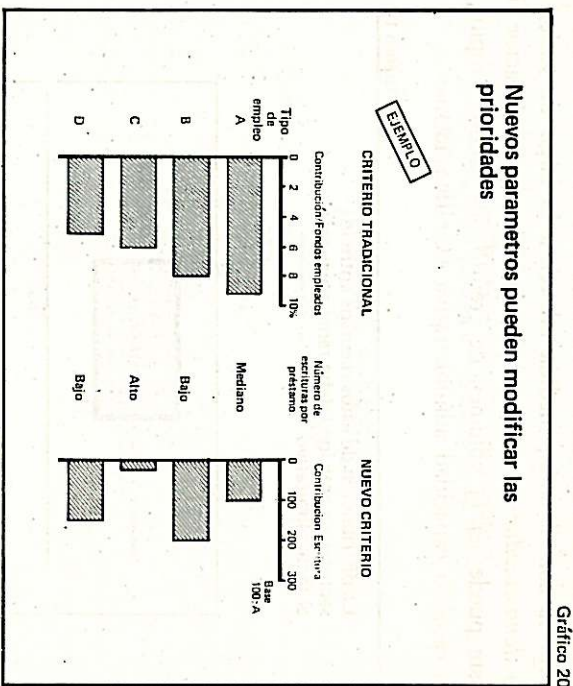


Gráfico 20

4. *Contener los costes de operación.* Finalmente el tercer imperativo para el éxito en el plan operacional es contener los costes de operaciones. Aquí no vamos a entrar en el detalle, pero son bien conocidos dos elementos fundamentales en todos los bancos hoy día: el ordenador y los gastos de personal.

Ya hemos visto antes que el primero puede ser, o mejor dicho, ha sido considerado como un sustituto para el segundo, aunque en la práctica no haya dado soluciones enteramente satisfactorias.

El segundo, evidentemente, plantea problemas del tipo legal, psicológico y ético. Sólo queremos recalcar que prácticamente en todos los bancos se pueden encontrar oportunidades importantes de mejora de la productividad del personal. Un ejemplo concreto muestra que, comparando varias agencias de características similares en un banco, el número medio de clientes por cajero variaba desde trescientos hasta

menos de cien, por razones de procedimientos distintos susceptibles de mejora (Gráfico 21).

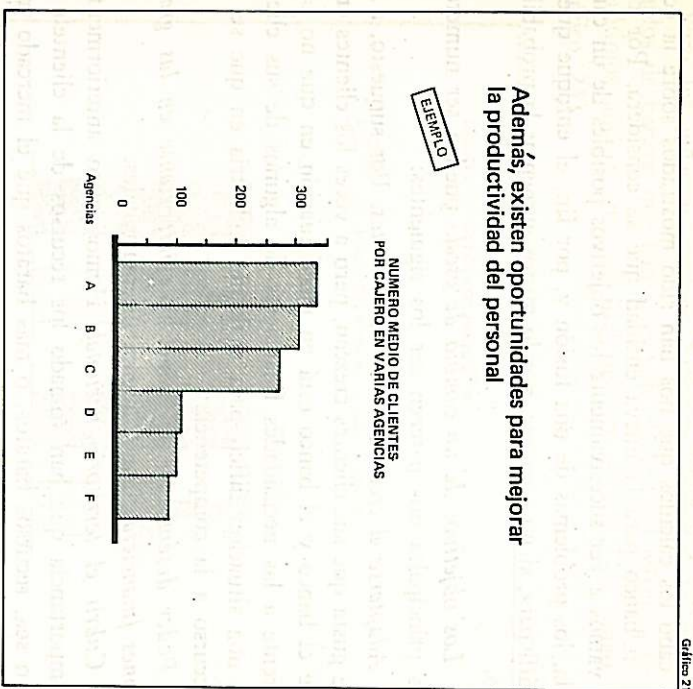


Gráfico 21

Hemos visto brevemente los cambios que han ocurrido en el ambiente bancario de Europa, las respuestas que ha dado la banca, los imperativos para el éxito que pueden deducirse y ahora quisiéramos desarrollar un factor clave suplementario y que concierne directamente al tema de estas sesiones: la reorientación estratégica y las fusiones como solución posible para algunos de los problemas descritos.

REORIENTACION ESTRATEGICA: LA FUSION

Hemos visto las medidas internas que los bancos pueden tomar para hacer frente a los desafíos del medio ambiente. Pero a más largo plazo, es necesario considerar de manera fundamental la estrategia de la empresa y una de las consideraciones posibles para los bancos, como bancos, como para cualquier otra industria, es claramente la fusión.

Las oportunidades y los riesgos en las fusiones bancarias rara vez se analizan de manera adecuada, por escasez de tiempo, por escasez de datos y también por gusto del secreto. Pero nos parece esencial el llevar a cabo los cálculos que nos han sido mostrados sobre la economía de un banco para la nueva entidad que se considerara. Por consiguiente vamos a ver sucesivamente los objetivos posibles de un cambio de escala, los problemas de una fusión y, por fin, el enfoque que nos parece útil para, si no asegurar, por lo menos aumentar la probabilidad de éxito.

1. *Los objetivos de un cambio de escala* pueden ser numerosos, pero los principales nos parecen ser los siguientes:

— *Adaptarse al crecimiento de sus clientes.* Por supuesto, a cada banco le gusta que sus clientes crezcan, pero a veces los clientes crecen más que el banco y el banco está en una situación en que no puede hacer frente a las necesidades financieras de algunos de sus clientes. Esto es una situación difícil para cualquier industria en que se debe tener recurso a la competencia.

— *Poder desempeñar un papel más importante en las grandes operaciones financieras,* generalmente internacionales.

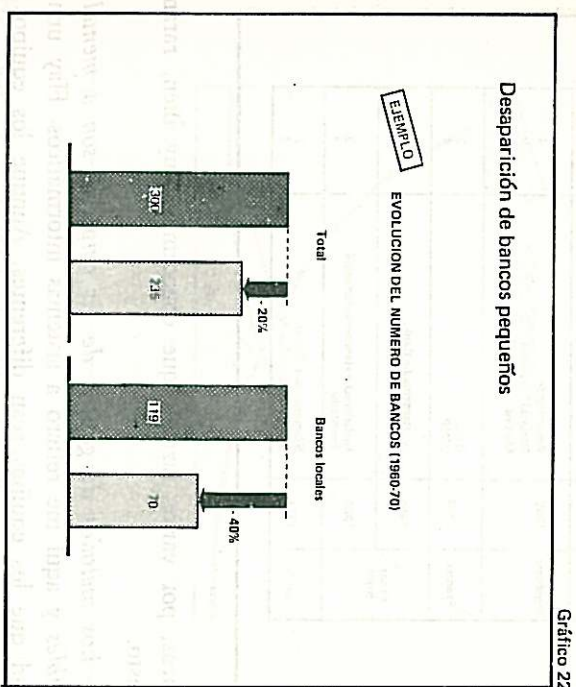
— *Cubrir el territorio nacional.* Hemos visto anteriormente la nueva importancia que han tomado los recursos de la clientela particular, o sea, recursos baratos, o más baratos que el mercado monetario. Y para acceder a éstos, una red nacional densa es esencial y por consecuencia puede ser el objetivo de una fusión.

— *Ofrecer una gama de servicios más completa a las grandes empresas industriales* que representan una proporción cada día más grande del comercio internacional y del producto nacional bruto de los países desarrollados; en este caso es necesario que los bancos acompañen, o por lo menos sigan, a sus clientes en su desarrollo internacional. Es lo que hemos visto con la invasión de bancos norteamericanos en Europa y es lo que vemos ahora con el desarrollo del Mercado Común y los acuerdos sobre las fronteras entre bancos.

Este movimiento de concentración afecta esencialmente a los bancos pequeños. Aquí podemos ver que la proporción de bancos pequeños que han desaparecido durante los últimos diez años es doble de la proporción global en un país europeo específico. Esto nos lleva a pensar que en la banca hay un tamaño mínimo que se debe alcanzar a

causa, por ejemplo, de las necesidades de inversiones en ordenadores, pero que este tamaño es muy bajo (Gráfico 22).

Pero los gigantes también fusionan. Tenemos en cuatro países ejemplos de bancos que han fusionado dentro del mismo país durante los últimos años y que van del primero al sexto en rango nacional (Gráfico 23).



No nos parece que las razones de estas fusiones sean razones de economías de escala. En una industria de servicios, como la banca, la esperanza de realizar economías de escala por encima del tamaño mínimo al cual me refería hace poco es rara vez realista por tres razones:

— *La rentabilidad no parece función de tamaño.* En tres ejemplos concretos, un banco mediano, un banco ya importante y un banco muy grande, el coste unitario de operaciones bancarias típicas como el procesamiento de un cheque era casi el mismo, lo que demuestra que las economías de escala, si existen, son difíciles de conseguir.

— *El potencial sinérgico sólo se puede conseguir a muy largo plazo,* si existe, porque una condición es la reducción de personal y

Fusiones entre los mayores

País	Año Fisión	Bancos	Rango nacional (porcentaje del activo total)
Inglaterra	1968	Warrister National Provincial	4
		Martins	5
			6
Francia	1966	BNCI	2
		CNEP	4
Países Bajos	1965	Amsterdamsche Bank Rotterdamse Bank	1
		Nederlandse Handelsmaatschappij Iwerstsch	2
Suecia	1971	Skandinaviska Banken	2
		Stockholm Enskilda Bank	4

Gráfico 23

Los bancos, por varios razones que conocemos muy bien, raramente hacen esto.

— *Los métodos de gestión de las empresas son a menudo incompatibles* y aquí me refiero a sistemas informáticos. Hay una probabilidad que los equipos sean diferentes. Aunque los equipos sean los mismos por fortuna, los programas son diferentes; el consolidarlos requiere mucho tiempo, y después de hacerlo no es seguro que la nueva entidad quiera ir directamente al método de procesamiento que es teóricamente el más económico. Si representamos el coste unitario teórico de una operación administrativa con varios tamaños de ordenadores, es claro que cuanto mayor el ordenador, tanto menor el coste unitario. Pero al mismo tiempo, cuanto más centralizado el procesamiento informático, tanto mayores los riesgos tecnológicos que toma el banco. Esto es una decisión en la cual los costes son solamente uno de los elementos que se deben tomar en consideración (Gráfico 24).

Por consiguiente, si hay economías de escala, éstas deben considerarse como "extra-ganancias" y las razones fundamentales para que fusionen bancos de tamaño medio o importante nos parece que deben ser estratégicas.

La automatización debe ser utilizada con prudencia

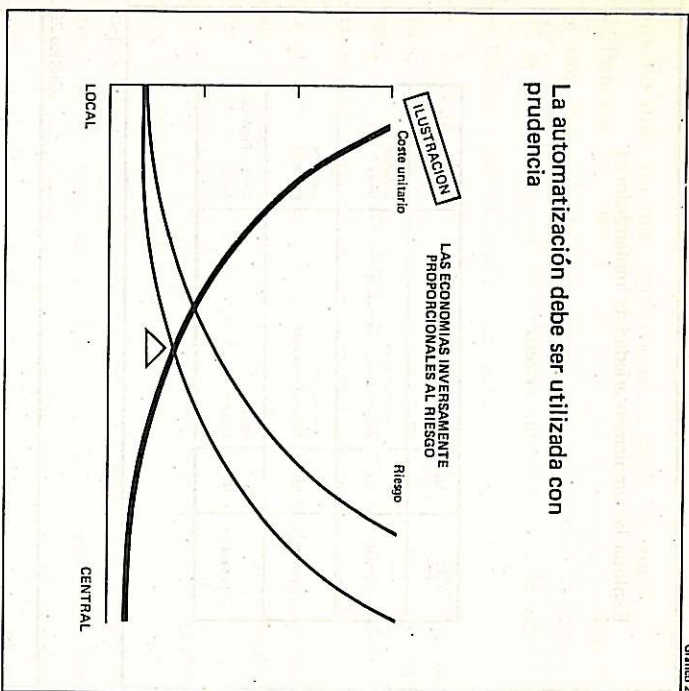


Gráfico 24

Hay ejemplos de bancos que han fusionado por razones esenciales de complementariedad geográfica de sus redes. En el caso de Francia por ejemplo, el CNEP, como su nombre lo indica, se hallaba concentrado esencialmente en París, mientras que la BNCI era más fuerte en la provincia. Además, fuera de las fronteras de Francia, la BNCI estaba fuertemente implantada en el Océano Indico y en África y el CNEP en América Latina. También existe complementariedad entre las ganancias de productos o entre las naturalezas de los bancos. Así, hay numerosos ejemplos de bancos comerciales e industriales que han unido sus esfuerzos. La complementariedad puede referirse también al tamaño y no es siempre una ventaja casarse con bancos del mismo tamaño; incluso a veces esto produce problemas inútiles (Gráficos 25 y 26).

2. *Los problemas de una fusión* pueden clasificarse en dos categorías: antes del casamiento y después.

Explorar la complementariedad de implantaciones

EJEMPLOS

País	Año Fusión	Bancas	Implantación predominante
Alemania	1970	Frankfurter Bank Berliner Handelsgesellschaft	Sudeste Norte
Inglaterra	1868	Westminster National Provincial	Capitales Provincias
Francia	1868	BNCI CNEP	Capit. y Provincia Capital

Gráfico 25

... completar su gama de actividad sobre el plan nacional

EJEMPLOS

País	Bancas	Actividades
Francia	CIC Suez - Union des Mines	Comercial Industrial
	CFCS - BUP Paribas	Comercial Industrial
Inglaterra	National Grindlers William Brandt	Ultramar Industrial

Gráfico 26

Antes de la fusión:

- Evidentemente, el escoger la otra empresa y decidir asuntos de protocolo que son muy importantes a pesar de todo.
- Ponerse de acuerdo sobre el nivel de integración que se desea. Esto es una causa de malentendido muy grave que se debe resolver antes de la fusión y es sobre todo una cuestión de calendario.
- Resolver las cuestiones de precio.

— Explicar al personal y a la clientela lo que significa la fusión para ellos; esto debe hacerse después que el casamiento sea oficial pero antes de que se consuma. Si se pueden prometer cosas como la conservación de costumbres de personal, es mejor decirlo.

Lo que nos parece muy peligroso es una fusión que consiste en combinar los inconvenientes de la soledad con los inconvenientes de la fusión, es decir una fusión mediante un acuerdo escrito u oral diciendo: "vamos a fusionar, pero después no haremos nada". Esto ocurre a veces y no solamente en la banca.

Después de la fusión, a veces hay una tendencia a subestimar la importancia de la tarea de la dirección. Es necesario determinar la nueva orientación estratégica de la nueva entidad, y el problema más importante es el de la alta dirección. Es esencial en sí, pero más importante por ser la precondición a la solución de los otros. Si este problema está resuelto o por lo menos si hay un plan para resolverlo, para mostrar a todos que un equipo no va a dominar al otro, esto permite resolver problemas de personal que si no pueden ser muy serios. También hay que aclarar problemas de finanzas y de control presupuestario, porque es probable que cada uno de los bancos tiene un sistema de información diferente. La información de gestión es esencial, como lo hemos visto y es difícil de conseguir, pero sería un error esperar a que los sistemas contables sean completamente normalizados antes de hacer nada. Por último, en operaciones, es menester racionalizar las redes y agencias o racionalizar los procesos administrativos. En este sector nos parece que las soluciones de compromiso muchas veces no bastan para asegurar una explotación real de las ventajas.

3. El enfoque que nos parece necesario para asegurar el éxito:

— Durante la negociación, la dirección debe seleccionar cuidadosamente la otra entidad. Para ello nos parece esencial examinar todas

las posibilidades al mismo tiempo en vez de comparar las posibilidades una después de otra como pasa a menudo. Nos parece más importante escoger al que conviene más y no al que viene primero.

— Después del acuerdo, preparar la fusión en ambas entidades y hacer resaltar el carácter único y diferente de ambos componentes de la nueva entidad.

— Después de la fusión, la tarea adquiere una complejidad considerable. Los directivos están en la expectativa para ver si los procedimientos cambian y no hacer nada nos parece una pésima solución. También los directivos están inquietos sobre sus propios puestos y conviene tranquilizarlos tan pronto como se puede hacerlo, así como poner fin a rumores no fundados.

* * *

En conclusión, las fusiones pueden suponer mejoras reales e importantes para los bancos pero no nos parece que éstas se deban a economías de escala, a menos que se trate de bancos muy pequeños. Pero para obtener el máximo provecho de una fusión, los bancos deben definir claramente los objetivos y los criterios de selección de la eventual "pareja", establecer los programas necesarios para la puesta en práctica e informar con regularidad al personal durante todo el período de la fusión.

ANÁLISIS DIMENSIONAL DEL SECTOR SIDERÚRGICO

Por JUAN MIGUEL VILLAR MIR,
Presidente de "Altos Hornos de Vizcaya, S. A."

1. EL CONCEPTO DE DIMENSION EN SIDERURGIA

1.1. Introducción

El solo hecho de la celebración del presente simposio monográfico dedicado al análisis de la dimensión de Empresa, evita todo comentario en relación con su importancia y explica la dificultad que tal concepto entraña, tanto se le considere en su aspecto general, como en cuanto se haga aplicación a un sector determinado.

La dificultad para definir el concepto de dimensión es grande, ya que el hablar de dimensión o tamaño implica necesariamente relación con un "metro" que, inevitablemente, no es ni puede ser común, si aún entre empresas genéricamente clasificadas como pertenecientes a un mismo sector. Además, es preciso tener en consideración que, lo que siempre se pretende no es propiamente la definición, el estudio o análisis de la dimensión simplemente, sino de la dimensión óptima en las empresas; en este caso, la dificultad crece por tratarse de un concepto esencialmente variable y dinámico.

En virtud de las dificultades apuntadas, y por razones que se expondrán más adelante, es preciso limitar el campo del análisis a la siderurgia integral, como concepto más concreto que el genérico de siderurgia, que abarca una amplísima gama de actividades totalmente heterogéneas.

1.2. La dimensión como concepto variable

El concepto de dimensión óptima de la Empresa es esencialmente variable. Superada la teoría del ideal de Empresa de alcanzar como objetivo y fin un equilibrio total, ha sido sustituida por la del desa-