

LA ESTRATEGIA DEL BANCO BILBAO VIZCAYA FRENTE AL BANCO
SANTANDER

FERNANDO RUBIO F.¹
ferncapital@yahoo.com
Director FERNCAPITAL S.A.
and
Invited Professor
International Graduate Business School
Universidad de Valparaíso, Chile.
Pasaje La Paz 1302, Viña del Mar, Chile.
Phone Fax (56) (32) 507543

EXTRACTO

Este documento de trabajo está dividido en dos partes. Primero, se analizan las tendencias de la banca mundial. Para ello se ha actualizado un documento de trabajo previo del autor, el cual estaba incluido en una serie de siete desarrollado para analizar la Estrategia de Citicorp en Chile. Segundo, se analiza la estrategia pasada y actual entre los dos bancos: el Bilbao Vizcaya y el Santander. Durante la realización de este estudio se anunció la fusión de este último con el Central Hispano. Tercero, y por último, se analiza la posible reacción del BBV frente a esta fusión. Se considera dos alternativas: una fusión con Argentaria y otra con el Banco Popular.

JEL Classification: G20, G21, G34

Keywords: España, estrategia, BBVA, BSCH, análisis estratégico, banca.

Junio, 1999

¹ This paper was made while I was assisting to the Doctoral Programme in Financial Economics, Universidad Autónoma de Madrid. Comments and suggestions will be appreciated. Please, send them by e-mail to ferncapital@yahoo.com

I PRIMERA PARTE : TENDENCIAS EN LA BANCA MUNDIAL

1 TENDENCIAS PASADAS DE LA BANCA MUNDIAL

1.1 LA SITUACION INICIAL

Las raíces de la amplia estructura reglamentaria que fundamenta el sistema financiero pueden seguirse hasta el colapso financiero de la Gran Depresión. La gravedad de este colapso se atribuyó, en gran parte, a las prácticas bancarias poco sólidas de la época. Así, la fuerte competencia había llevado a los bancos a aumentar las tasas de interés que ofrecían a los depositantes y a realizar con dichos fondos, inversiones de alto rendimiento, aunque claramente arriesgadas.

Cuando muchas de estas inversiones empezaron a fracasar, una desconfianza generalizada llevó a los depositantes en bancos vulnerables a intentar convertir los depósitos en dinero efectivo. En tanto que los bancos se afanaban buscando liquidez, la crisis se extendía por todo el sistema, al mismo tiempo que la Reserva Federal no podía respaldar la solvencia de las entidades de crédito afectadas.

En respuesta a estos acontecimientos, el marco legal del sistema financiero fue reestructurado sustancialmente para aumentar su estabilidad. Se realizaron los siguientes cambios normativos, aunque no necesariamente en el orden presentado (Samartin, 1984).

Primero, la competencia de precios entre los bancos comerciales quedó limitada por la Banking Act de 1933, que prohibió los pagos de intereses sobre depósitos a la vista y autorizó a la Reserva Federal a fijar topes máximos a los intereses pagados a plazo y sobre depósitos de ahorro por parte de los bancos miembros del Sistema de la Reserva Federal.

Los legisladores creían que un exceso de competencia por nuevos depósitos, a través de mayores tasas de interés, había sido una de las principales causas de la crisis bancaria. Pensaban asimismo que la necesidad de cubrir estos mayores costes había llevado a un deterioro en la calidad de los activos en los que se invertían estos fondos.

Es indudable que, al limitar el grado de competencia, normas de este tipo reducían también la predisposición a innovar y a arriesgar en la búsqueda de nuevas estrategias y negocios bancarios. En cualquier caso, los topes a las tasas de interés fueron concebidos en un entorno de deflación, propiciando una tasa real creciente y positiva, sin embargo éstos topes, como se verá, tienen un efecto nocivo especialmente en un entorno contrario o de inflación.

Segundo, el sistema financiero fue segmentado por:

- ? La Glass-Steagall Act, que exigía que las operaciones bancarias estuvieran claramente separadas de las actividades en el mercado de valores (separación entre la banca comercial y la banca de inversiones), y por

? La Homeowners Loan Act, que establecía restricciones a las carteras de préstamos de las cajas de ahorro.

Los legisladores pensaron resolver lo que se percibía como una de las principales causas de la crisis: la implicación de las entidades bancarias en la venta y distribución de valores mobiliarios. De este modo, se pretendía desalentar la especulación, prevenir posibles conflictos de interés y fomentar la solvencia de las instituciones bancarias.

Tercero, las revisiones de la Federal Reserve Act (promulgada originalmente en 1913) aclararon las obligaciones de la Reserva Federal como prestamista de última instancia y se estableció una supervisión más estrecha de las actividades bancarias.

Así, en 1934, mediante la creación de la Federal Deposit Insurance Corporation, se estableció el seguro de depósitos en bancos y cajas de ahorro para fortalecer la confianza de los pequeños ahorradores en la seguridad de sus depósitos, hasta una cierta cuantía.

Cuarto, la McFadden Act de 1927, prohibió que una misma institución desarrollara la actividad bancaria fuera de su estado de origen. Por su parte, las leyes contra la usura en algunos estados fijaban topes a las tasas de interés que se cobraban sobre hipotecas y otros préstamos.

Durante los años 1950s y 1960s, el sistema financiero estadounidense operó satisfactoriamente dentro de este marco normativo, proveyendo un flujo seguro de fondos del ahorrador al prestatario. El sistema estaba muy segmentado por funciones y por área geográfica. Así:

- ? Los bancos comerciales canalizaban los fondos desde los depositantes a los prestatarios.
- ? Las cajas de ahorro captaban depósitos de pequeños ahorradores con el fin principal de colocar préstamos hipotecarios.
- ? Los bancos de inversión se especializaron por su parte en ofrecer ciertos servicios financieros más sofisticados tales como emisión de bonos, fondos de inversión, etc.

El sistema de normas reglamentarias siguió en gran parte sin alteraciones, excepto en que los topes de las tasas de interés se extendieron para aplicarlos a todos los bancos comerciales y a las cajas de ahorro, y, en que la diversificación de los servicios ofrecidos por los bancos y sus filiales fue restringida por la Bank Company Holding Act de 1956.

1.2 INFLACION, LIBERALIZACIÓN Y NUEVAS CRISIS

Una acumulación de presiones inflacionarias durante los últimos años 1960s (particularmente a causa del deterioro de la balanza de pagos y el crecimiento del gasto público requerido por la guerra de Vietnam), empezó a someter a tensiones al sistema financiero estadounidense. Estas se intensificaron con el acentuado incremento de la inflación en los años 1970s.

Durante éste periodo, la elevada inflación provocó que como consecuencia de los topes fijados en las tasas de interés, la rentabilidad real de los depósitos llegase a ser negativa. Ante ésta situación, los bancos comerciales y las cajas de ahorro, encontraron como única salida para competir: el establecimiento de sucursales próximas, la publicidad y las promociones de diverso tipo.

La banca de inversión y los bancos extranjeros, que no estaban sometidos a la norma de topes máximos de tasas de interés, lograron una ventaja competitiva considerable y consiguieron atraer nuevos clientes que provenían de los bancos comerciales y de las cajas de ahorros. Entretanto, las grandes empresas se dieron cuenta que podían financiarse mucho más económicamente mediante la emisión de bonos y pagares, iniciándose así la desintermediación.

En vista de lo anterior, muchos bancos comerciales se retiraron del sistema de la Reserva Federal para evitar de este modo el coste de la reserva obligatoria y los topes máximos de tasas de interés.

Por otro lado, ya desde principios de los años 1960s, el volumen de dólares en circulación empezó a adquirir magnitudes muy considerables, en comparación con las reservas de oro estadounidenses, lo que puso en duda la convertibilidad del dólar en oro. Además, los problemas de balanza de pagos de USA se agudizaron, como consecuencia, en parte, de los programas de ayuda al exterior, y, por otra, debido al papel del dólar como principal soporte financiero de las transacciones internacionales, lo que generaba una alta demanda de dicha divisa.

Para corregir esto, en 1963, el Tesoro estadounidense estableció el "Impuesto de Equiparación de Intereses" que recaía sobre aquellos inversores que adquirieran obligaciones emitidas por bancos de origen americano para financiar sucursales ubicadas en el extranjero. El volumen de estas emisiones había ido creciendo de forma muy considerable y, aunque respondía a la creciente importancia de los mercados financieros norteamericanos, contribuía de forma notable a los problemas de balanza de pagos de dicho país. En 1964, sólo 11 de ellos contaban con sucursales en el extranjero. Diez años más tarde eran 129 los bancos que operaban directamente en el campo internacional a través de 737 sucursales.

Si en un principio el segmento internacional era un negocio marginal para los bancos comerciales, esta situación fue alterándose de forma sustancial a lo largo de los años 1970s, como consecuencia de la relativa madurez y la fuerte competencia de los mercados nacionales. Poco a poco, las oportunidades de

conseguir mayores márgenes en las operaciones internacionales fueron haciéndose más evidentes para los competidores más experimentados. Las innovaciones que habían demostrado su viabilidad en los mercados nacionales eran exportadas a Europa.

Otro hecho que aceleró la presencia de la banca estadounidense en otros países fue la percepción de que existían centros financieros extranjeros que gozaban de menor regulación que sus similares de USA. Entre ellos, especialmente Londres, donde la banca comercial norteamericana abrió un importante número de sucursales, que se dedicaron a las actividades de la banca de inversión, vedadas para ella en su mercado nacional.

Durante los años 1970s, los reguladores bancarios hicieron esfuerzos parciales de eliminación de reglamentaciones encaminados a permitir, a los bancos y cajas de ahorro estadounidenses, mayor flexibilidad para competir por fondos.

Sin embargo, nuevos problemas provocaron nuevas tensiones indirectamente en el ámbito financiero. En efecto, las crisis del petróleo de 1973 y 1979, suscitaron graves problemas internacionales, en especial entre los países que dependían principalmente del exterior para satisfacer sus necesidades energéticas y los bancos internacionales que canalizaron fondos hacia éstos se vieron atrapados en lo que se denominó Crisis de la Deuda Externa.

1.3 PRESIONES POR MAS CAMBIOS Y LIBERALIZACION ADICIONAL

A pesar de las reformas de los años 1970s, para fines de la década se había acumulado una presión considerable en busca de una reestructuración más fundamental del sistema financiero estadounidense. En resumen, entre los problemas estaban (Collyns y Horiguchi, 1984):

A) Como se comentó con anterioridad, los topes a las tasas de interés y la alta inflación provocaron tasas reales de interés negativas. Los esfuerzos que los bancos comerciales y cajas de ahorro habían hecho por eludir dichos topes de interés y competir por los depósitos, mediante la prestación de servicios gratuitos al cliente en lugar de retribución vía tasas de interés, resultando en una importante fuente de ineficiencia. Entretanto, estos topes máximos y una escasez de fondos habían dado lugar al racionamiento del crédito en los mercados hipotecarios de muchos estados.

B) La situación financiera cada vez más precaria de las cajas de ahorro fue otra causa de inquietud. Las medidas tomadas para aumentar la capacidad de estas instituciones para competir por fondos, no habían estado acompañadas de la liberalización correspondiente de las restricciones sobre la forma en que podían invertir o de las tasas que podían cobrar por las hipotecas. La combinación de esta liberalización asimétrica con la escalada de inflación, había llevado a una seria reducción de sus beneficios. Esto porque el coste de sus pasivos a corto plazo

crecía más deprisa que el rendimiento de sus activos (la hipoteca a interés fijo a largo plazo) hasta superarlo.

Tercero, otro factor a favor de la reforma sobre normas reglamentarias fue el creciente sentimiento de que las características del sistema financiero existente podrían ser inapropiadas para los objetivos de la política macroeconómica. La baja tasa de ahorro personal que se experimentaba en USA, en relación con la de otros países, fue atribuida en parte a la escasa retribución de la tenencia de activos en cuentas bancarias y de ahorros. Al mismo tiempo, la Reserva Federal se veía en dificultad para desarrollar la política monetaria, a medida que su control sobre la moneda y el crédito se reducía:

- ? Al disminuir el número de miembros en el sistema de la Reserva Federal y
- ? A la creciente importancia de nuevas formas de liquidez no sujetas a su regulación.

El peso político de estos factores se vio aumentado por una variación del clima de opinión predominante. Se vino a dar mayor importancia a las ventajas que se desprendían de la competencia en el mercado libre en tanto que los efectos adversos de las rigideces normativas se hacían más evidente.

También se pensaba que el esfuerzo para garantizar la estabilidad del sistema financiero, mediante la reglamentación de la tasa de interés, podría haberse realizado mejor mediante un sistema de seguro de depósito o de una supervisión directa más eficaz de la banca.

Ya en 1971, la Comisión Hunt había recomendado firmemente una mayor liberalización del sistema financiero. Si bien sólo unas cuantas de las propuestas de la Comisión habían entrado en vigor para fines de los años 1970s, sus puntos de vista eran ampliamente aceptados.

La Depository Institution Desregulation and Monetary Control Act de 1980 se ciñó al espíritu del informe de la Comisión. Trató de "mejorar la eficacia de los mercados financieros, promover el equilibrio competitivo entre las instituciones de depósito y facilitar la ejecución de la política monetaria".

Esta fue una ley que abarcaba una amplia gama de reformas normativas entre las cuales estaban:

- ? La imposición de reservas obligatorias uniformes sobre balances de transacciones a todas las instituciones de depósito, comprendidos los bancos y cajas de ahorro que no eran miembros, y que habían de escalonarse en un período de ocho años a partir de septiembre de 1980.
- ? La eliminación progresiva de los topes a las tasas de interés a lo largo de un período de seis años y la ampliación de facultades para ofrecer cuentas a la vista con interés a todas las instituciones de depósitos en toda la nación desde enero de 1981.

- ? El aflojamiento de las restricciones sobre las inversiones de instituciones que podían operar sólo en su Estado para permitirles operar en otros Estados.
- ? El relajamiento de tipos de interés máximos que buscaban de evitar la usura.

Así, el espíritu liberalizador era evidente.

2 TENDENCIAS ACTUALES DE LA BANCA MUNDIAL

2.1 CAMBIOS INSTITUCIONALES EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

Los mercados financieros han experimentado un rápido crecimiento y sustanciales cambios institucionales durante las últimas tres décadas. Los mercados financieros nacionales se han vuelto menos segmentados y los principales centros financieros mundiales más integrados (Bueno y Rodríguez (1985), Ballarín (1984), Collyns y Horiguchi (1984)):

Al mismo tiempo, los cambios estructurales en los mercados financieros han mejorado su eficiencia:

- ? Al disminuir los costes de intermediación;
- ? Al aumentar la capacidad para protegerse de los riesgos asociados con los tipos de cambio, las tasas de interés y la volatilidad de los precios; y
- ? Al abrir el acceso a nuevos instrumentos financieros que satisfacen mejor las necesidades de ahorro e inversión del mercado.

Tales cambios han sido provocados por la tecnología, la liberalización y las innovaciones del mercado.

2.2.1 tecnología

La universal aplicación de la tecnología informática y de telecomunicaciones ha permitido a los mercados:

- ? Operar un volumen de transacciones significativamente más considerable,
- ? Comunicar con mayor rapidez y más amplitud los acontecimientos,
- ? Reaccionar más rápidamente ante nuevas informaciones,
- ? Idear instrumentos y procedimientos comerciales innovadores, y
- ? Vincular mercados en zonas horarias diferentes.

La tecnología de las comunicaciones también ha aumentado la integración mundial de los mercados financieros haciendo posible las negociaciones virtualmente durante las 24 horas del día.

Además, la tecnología informática mejorada ha permitido el uso de nuevos y más sofisticados métodos para protegerse de riesgos y ha abierto oportunidades de arbitraje basadas en transacciones generadas y ejecutadas por computadoras.

Dichos cambios en los mercados financieros han contribuido a que claramente los mercados financieros se han tornado altamente integrados.

2.2.2 Liberalización

La liberalización financiera también ha disminuido la segmentación de los mercados financieros internos o nacionales y ha aumentado la integración de los centros financieros internacionales.

La liberalización ha estado impulsada por políticas oficiales encaminadas a fomentar una mayor eficiencia en los mercados financieros internos y a aumentar el acceso de las instituciones nacionales a las fuentes internacionales de financiación.

La liberalización ha seguido su curso según dos líneas fundamentales:

- ? Relajación de las restricciones de precios y cantidades de los instrumentos financieros antes regulados y
- ? Disminución de las limitaciones a realizar cierto tipo de actividades financieras.

La medida de liberalización más significativa, en la década de los 80's, fue la disminución de los controles de los tipos de cambios en los tres países industriales más importantes, es decir, Francia, Japón y USA.

Esta relajación permitió a los residentes de estos países tener acceso a inversiones en moneda extranjera, aumentando con ello la posibilidad de sustitución entre activos nacionales y extranjeros. Asimismo, para estos inversores extranjeros se eliminó tanto la restricción al acceso a los mercados financieros de esos países como su capacidad de endeudarse en moneda nacional, con lo que se integraron todavía más los mercados financieros internos y externos.

Durante las últimas dos décadas, también ha surgido una tendencia al tratamiento igualitario de las instituciones financieras extranjeras y nacionales, con frecuencia con base en la reciprocidad. Así, la participación de los bancos extranjeros dentro del total de activos de los sistemas bancarios nacionales, por lo menos, se ha duplicado en todos los principales países industriales.

Otras medidas de liberalización han sido la relajación de las restricciones al derecho de establecerse, a las actividades financieras con ciertos sectores de la economía y a las carteras que pueden tener las instituciones financieras, especialmente en cuanto a vencimientos y tipos de instrumentos.

En países donde la banca comercial y la banca de inversión han sido separadas por ley, tales como en Japón y USA, o por costumbre, como en el Reino Unido, han sido disminuidas las reglamentaciones como una manera de estimular la eficiencia. Por ejemplo, en el Reino Unido, fue emprendida en 1986 una reforma considerable del sector financiero, la llamada "Bing Bang" o "Gran Explosión".

En resumen, las medidas arriba citadas han tendido a eliminar la diferencia entre segmentos de los mercados financieros nacionales y entre los mercados financieros mundiales. En una frase, los mercados son globales, todos compiten contra todos.

2.2.3 Nuevos instrumentos

Los instrumentos innovadores son la tercera fuerza más importante que transforma los mercados financieros. Estos instrumentos pueden clasificarse en dos amplias categorías; de creación de crédito o liquidez y de transferencia de riesgos.

Dentro de la primera categoría, el mayor uso de activos negociables emitidos directamente por el prestatario (desintermediación) ha sido el elemento más importante.

En particular, los préstamos otorgados por un banco, se han visto desplazados en gran parte por emisiones de bonos internacionales y por emisiones de bonos nacionales suscritos directamente por inversores institucionales.

Además de este desplazamiento del crédito bancario a valores (desintermediación), el desarrollo más amplio de los mercados de valores ha supuesto la transacción de activos que antes no eran negociados, por ejemplo, créditos bancarios, hipotecas, efectos a cobrar de sociedades. En una palabra, se ha producido la titulización.

Como resultado de este proceso, han tendido a diluirse las distinciones entre mercados de crédito bancario y mercados de bonos, y ha declinado la relativa importancia de los flujos del mercado de crédito bancario tradicional.

Las innovaciones en transferencia de riesgos se han dado en el campo de instrumentos de protección tales como opciones, futuros y swaps. Estos instrumentos permiten separar los riesgos, estimarlos y venderlos a inversores dispuestos a asumirlos. Así, las oportunidades de intermediación que antes no eran atractivas, debido a la imposibilidad de protegerse, por ejemplo del riesgo cambiario, se han hecho ya posibles.

2.2 LOS SUPERMERCADOS FINANCIEROS Y LOS NUEVOS COMPETIDORES

El rápido avance de las innovaciones en el sistema financiero durante las últimas tres décadas, ha llevado a una situación en la cual una amplia gama de instituciones rivaliza entre sí ofreciendo al cliente una gran variedad de productos financieros (Bueno y Rodríguez (1985) y Ballarín (1984)).

En contraste con el pasado, una institución financiera puede ahora satisfacer la mayor parte de las necesidades financieras de sus clientes, sino a todas. De esta manera, un supermercado financiero semejante, ofrece a sus clientes las ventajas inherentes a un supermercado tradicional, es decir; diversidad de productos y la comodidad de comprar en un solo sitio.

Las instituciones financieras se benefician, a su vez, al aumentar la variedad de sus productos, ya que se reduce el riesgo global de sus operaciones y sus costes por las economías de escala. Así, los riesgos globales de las operaciones de la institución se disminuyen al diversificar su cartera de inversión y su fuente de fondos.

Las economías de escala se logran mediante la comercialización dinámica de la variedad de productos que se expenden para atraer más negocios de cada cliente. Con las importantes innovaciones tecnológicas de los últimos años, se aumenta el margen al rebajar los costes de las transacciones con operaciones bancarias directas (Saunders, XX).

El cambio fundamental en este sentido, de la estrategia del negocio bancario, podría decirse que empezó en 1975, cuando Merrill Lynch decidió ser más que sólo un corredor de bolsa al ver la posibilidad de ofrecer una amplia gama de servicios financieros a sus clientes. (Nocera, 1998).

Hoy en día, Merrill Lynch ha tenido éxito en llegar a ser un supermercado financiero y su estrategia ha sido imitada por muchos y diversos rivales. Entre ellos: empresas comerciales, compañías industriales, compañías de seguros y compañías de servicios financieros.

Lo que ha atraído a todos al negocio bancario ha sido: el bajo costo de entrar, el alto potencial de ganancias por comisiones y la flotación que los fondos brindan.

Pero, ante el apremio por entrar al mercado, muchas compañías han aprendido que es difícil administrar negocios en los cuales se tiene poca experiencia. Algunas veces, por ejemplo, no se ha podido explotar adecuadamente las fortalezas conjuntas. En efecto, la adquisición de un negocio relativa ó totalmente diferente, proporciona los mejores resultados cuando está bien administrado desde un principio o cuando los nuevos "dueños" tienen el talento interno para enderezar el rumbo. Mas aún, fusionar culturas corporativas extrañas requiere un líder fuerte que pueda empujar a las compañías a que hagan uso de sus fortalezas complementarias.

La irrupción de nuevos competidores en el sector de servicios financieros ha sido el resultado de la evolución económica y legislativa ya mencionada. En muy raras ocasiones, la aparición de nuevos competidores se ha materializado en un espacio tan breve de tiempo y, sobre todo, ha tenido orígenes tan dispares. Repentinamente la banca comercial y las cajas de ahorro se encuentran

compitiendo con la banca de inversiones, compañías de seguros y empresas comerciales tradicionales, entre otras.

La aparición de estos nuevos competidores ha tenido un efecto devastador para la banca comercial. Por ejemplo en 1950, los bancos estadounidenses controlaban el 51% de los activos financieros del país. En 1980, su participación de mercado se había reducido al 35%, en beneficio de nuevos instrumentos financieros creados por sus competidores. Esta pérdida de posición competitiva no ha dejado de provocar respuestas de diverso tipo en las instituciones afectadas, pero la erosión ha persistido.

Con la liberalización, los bancos comerciales ofrecen ahora a las empresas la colocación de sus títulos a través de canales privados de distribución, así como servicios de asesoría para fusiones y adquisiciones, áreas tradicionalmente reservadas a la banca de inversión. Por otra parte, ahora la banca de inversión acepta depósitos y concede créditos.

Sin embargo, las instituciones que antes desarrollaban banca de inversión han resultado más beneficiadas del proceso de liberalización que las que desarrollaban banca comercial. La causa de esto es, que parece ser más fácil adquirir las habilidades para desarrollar las funciones de banca comercial que no al revés. Lo anterior es debido a que los préstamos bancarios son productos estándar, en cambio los productos de la banca de inversión son hechos a la medida.

3 TENDENCIAS FUTURAS DE LA BANCA MUNDIAL

3.1 ANALISIS DEL NEGOCIO BANCARIO EN EL FUTURO

Las tendencias actuales más poderosas en el negocio bancario son: la competencia global intensificada, los amplios avances en las tecnologías de informática y telecomunicaciones, y la liberalización global.

Esos factores se exacerbarán en el futuro próximo con:

- ? La todavía mayor integración de los mercados mundiales.
- ? La desintermediación en toda la banca en general.
- ? El débil crecimiento de las ganancias en la mayoría de los sectores de negocios de la banca, derivado de la mayor competencia.
- ? La necesidad de lograr economías de escala para disminuir los costes de procesamiento e implementar los cada vez más sofisticados sistemas de tecnologías de la información.
- ? La creciente demanda de los accionistas por lograr rentabilidades adecuadas a los riesgos de su inversión, a medida que las tasas de interés disminuyen y los productos de renta fija se hacen menos atractivos.

Tales tendencias tendrán el siguiente impacto en los segmentos tradicionales de negocios de la banca:

3.1.1 El futuro del segmento banca comercial

Los expertos no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles de los segmentos de los negocios financieros serán “ganadores” y cuáles serán “perdedores”. En todo caso, las macro tendencias son muy claras aunque el impacto sobre las firmas individuales es difícil de predecir.

En cualquier caso, el segmento banca comercial no tendrá el gran protagonismo que tenía antes. La banca comercial, agobiada todavía por regulaciones y presionada por competidores domésticos y foráneos, perderá importancia en el negocio bancario general. Los bancos están perdiendo participación en su principal negocio, préstamos a las grandes empresas.

Los bancos comerciales y las cajas de ahorro florecieron en el pasado porque podían prestar a bajas tasas de interés, debido a que los depositantes tenían menos opciones de inversión, ellos podían captar dichos fondos en forma barata. Los bancos fomentaron esa ventaja construyendo equipos que podían evaluar créditos mejor que nadie. Pero en la actualidad, ya no disponen de tal ventaja competitiva, a medida que las opciones de inversión se multiplican, los inversores están mejor informados y desean los mejores retornos por su dinero.

La principal causa del declive de los bancos como prestamistas es la desintermediación y la titulización de la deuda.

Considerando que los préstamos más seguros son los más fáciles de empaquetar y vender, la titulización está reduciendo la calidad de las carteras de préstamos de los bancos.

Si esta tendencia continua, la banca comercial llegará a ser un prestamista de última instancia a las empresas y consumidores “menos queridos”, aquéllos de alto riesgo. La titulización es la tendencia individual más grande que está afectando los préstamos de la banca comercial.

3.1.2 el futuro del segmento banca de inversión

La banca de inversión crecerá en importancia en los próximos años debido a la enorme expansión de los mercados de valores. Tal crecimiento se debe a la creciente importancia del ahorro privado, las privatizaciones, la fuerte tendencia hacia los esquemas privados de pensiones y la creciente convergencia del negocio de banca comercial y de inversión. También, la desintermediación y la titulización continuaran. De hecho, hay una continua tendencia hacia la transacción de activos en forma líquida a través de numerosos instrumentos que proveen tal liquidez. Los prestamistas y los prestatarios desean liquidez y el reempaquetamiento de instrumentos financieros en otros que se puedan transar

con mayor liquidez es cada vez más común en el mercado estadounidense. Un buen ejemplo de ello son las diferentes formas en que prestamos bancarios se separan en cupones y capital y se venden por separado de manera que los inversores asuman sólo el horizonte de inversión y el riesgo que les parezca más adecuado. Esto se refleja en la diferente forma de financiación corporativa entre América y Europa. Por ejemplo, en USA sólo el 22% de su financiación procede de la banca, en cambio en Alemania todavía representa el 78%.

Sin embargo, la banca de inversión también se enfrenta a una fuerte competencia. Para muchas partes del negocio la situación se ha puesto difícil. El corretaje de valores al por menor está perdiendo clientes en favor de las firmas de descuento y aquellas que trabajan mediante Internet. También la competencia ha disminuido las comisiones de emisión de nuevos valores.

Además en el futuro, la mayoría de los expertos piensan que la diferencia entre la banca comercial y la banca de inversión desaparecerá en los años venideros. Si esto ocurre, las dos mayores fuentes de ganancias de la banca de inversión: el comercio de valores y la asesoría a las corporaciones sobre fusiones y adquisiciones, estarán bajo un continuo ataque de la competencia, ya que la banca comercial entrará en este negocio.

Conscientes de ésta mayor competencia, la banca de inversión está tomando acciones sin precedentes para ganar las comisiones por fusiones. Y así, jugando el papel de bancos comerciales, están prometiendo fuertes préstamos como financiación temporal para fusiones propuestas. Se ha hecho común en las últimas décadas el concepto de Merchant Bank, según el cual, dichos bancos terminan poseyendo parte de las compañías que financian.

El problema es que todas estas acciones son parte de una estampida global. Se aprecia una tremenda expansión en gente y capital para entrar a ser Merchant Bank, pero se está creando también una enorme capacidad en exceso. En un medio ambiente económico desfavorable podrían producir serios problemas, que en todo caso llevaría a consolidaciones.

3.1.3 El futuro del segmento banca minorista

A pesar de que los mercados de valores continuarán creciendo en tamaño y sofisticación, siempre habrá un lugar para la banca, sobretodo en el negocio minorista y de compañías medianas. Sin duda, siempre habrá demanda por fondos que no puedan ser provistos por otros, por ejemplo, porque:

- ? Los montos son muy pequeños,
- ? Tienen condiciones poco conocidas,
- ? El negocio propuesto es muy riesgoso,
- ? La cantidad de dinero requerida está fluctuando,
- ? La transacción es muy complicada,
- ? Necesita una colateralización muy complicada,

? Debería ser manejada en muchas monedas, etc.

En general, un crédito bancario a nivel minorista es más flexible y puede ser más económicamente confeccionado en la banca que en los mercados de valores.

Aún así, los bancos se tendrán que adaptar a buscar productos nuevos que reemplacen a los que los competidores les están quitando. De hecho, la relativa importancia del negocio tradicional de préstamo está declinando mientras que el negocio de valores está creciendo. El punto no es optar por uno u otro negocio sino como poder participar de manera óptima en ambos.

3.2 EL IMPACTO SOBRE LA ESTRATEGIA BANCARIA: CRECIMIENTO

Lamentablemente, hay consenso de que no existe una respuesta estratégica única para enfrentar estos cambios. De hecho, no hay un único modelo de banco ideal hacia el cual todos estén convergiendo. Sin embargo, sí hay una regla general, mientras más grande el banco, más baja es la razón costo/ingreso. Sin sorprender, los bancos son más rentables en países donde la concentración bancaria es muy alta. La idea es que, al parecer no se puede competir si no se alcanza un cierto tamaño. Los bancos de mediano tamaño podrán subsistir sólo por un cierto tiempo o sólo dedicándose a negocios limitados.

El simple objetivo de lograr una más alta capitalización es la meta detrás de muchas fusiones y a menudo es la consideración más importante al crear una mejor mezcla de negocios para el nuevo grupo.

Una más alta capitalización puede dramáticamente sumar a la flexibilidad estratégica bancaria. Con una mayor capitalización, los bancos pueden lograr:

- ? Grandes inversiones en tecnología
- ? Sumar otras deseables adquisiciones de bancos que tienen gran experiencia en productos o países particulares
- ? Aún, cometer errores en el proceso y sobrevivir a ellos

La pregunta es como obtener una mayor capitalización de mercado. Una manera es expandir el múltiplo de ganancias a la cual las acciones se transan (PER) mediante:

- ? Mejor administración
- ? Mayor énfasis en producir valor para los accionistas
- ? Tomando duras acciones sobre negocios no rentables
- ? Logrando economías de ahorro y escala, y
- ? Demostrando un más alto rendimiento financiero.

En este sentido, los bancos están bajando sus razones costos/ingreso (desde 73% en 1990 a 64% en 1997 para los mayores bancos que analiza Goldman Sachs) y mejorando sus retornos sobre capital (desde 13.7% en 1995 a 16.2% en 1987).

Sin embargo, tales mejoras sólo permitirán aumentos medios, aunque no por ello menos significativos, de la capitalización de mercado de los bancos. Pero, para estar entre los más grandes se necesitará aún más.

Por lo anterior, los consejos de administración han considerado las fusiones como el camino a seguir. Hoy día se necesita economías de escala en los mercados nacionales, para así tener alguna esperanza de ser significativos en Europa en los años que vienen. Todo esto ha provocado una consolidación de la banca a través del continente.

En este sentido, claramente los últimos han sido años de fusiones y adquisiciones en el sector financiero europeo. El objetivo ha sido:

- ? Dentro de los mercados domésticos, la disminución de costos.
- ? Fuera de las fronteras, los mayores bancos dentro de cada país buscaron expandirse a través de Europa, y
- ? Por último, también ha habido negocios entre bancos y compañías de seguros.

Al parecer el tamaño adecuado es enorme o es mejor salirse del negocio.

Las fuerzas que están obligando a la consolidación en la banca europea son numerosas y bien conocidas:

- ? Sobrecapacidad, por ejemplo, en Alemania solamente hay más de 3500 bancos
- ? Liberalización
- ? Pérdida de la protección nacional al abrirse las fronteras y
- ? Competencia incrementada.

Así, el probable patrón futuro de la consolidación en Europa parece obvio. Habrá un mercado de continuas fusiones en la búsqueda de economías de escala y de cortar costos. Una vez que ese proceso esté cerca de completarse y asumiendo que el bloque europeo de moneda única llega a ser verdaderamente abierto y competitivo, los bancos domésticos más fuertes buscarán más fusiones en ese bloque. Cualquier banco que esté entre los dos o tres mayores de su propio país querrá probablemente estar entre los 20 o 30 de Europa.

3.3 EL MODO DE FUSIONARSE

Las fusiones se están produciendo primero en el ámbito local en orden a lograr una masa crítica y expandir presencia en ciertas regiones. La fusión de iguales será probablemente la forma preferida. En la Europa de una moneda, habrá naturalmente fusiones transfronterizas, a pesar de que ellas presumiblemente tendrán carácter regional. Consolidación doméstica seguida por consolidación transfronteriza será probablemente la manera más realista de los bancos de lograr un papel preponderante en Europa. En este contexto son improbables las fusiones hostiles.

Ya algunos de los países más pequeños han alcanzado avanzados estadios de consolidación doméstica. Así, los cinco mayores bancos, según Morgan Stanley, controlaban a comienzos de 1998, el siguiente porcentaje de mercado en: Suecia, 86%; Holanda, 81%; Finlandia, 74%.

Pero, en los países más grandes ésta no es la regla. Así, los cinco mayores bancos controlaban en: Alemania, 17%; Italia, 29%; Francia, 47%; Reino Unido, 57%.

Para los bancos grandes de países pequeños, no hay posibilidad de crecer dentro de las fronteras nacionales. Entonces, es clara la tendencia hacia consolidaciones transfronterizas.

Para los bancos grandes de economías pequeñas, la única posibilidad es tener una muy alta cuota de participación de mercado. Pero para bancos en Alemania, ser grande puede significar tener sólo el 10% de mercado.

Los bancos también están especulando como se desenvolverá el mercado de la única moneda. Claramente, la unión traerá más competencia a medida que las barreras financieras y de regulación caigan. Una teoría es que la disparidad de precios entre servicios financieros similares en diferentes países desaparecerá.

En resumen, mientras el foco estratégico pueda permanecer en el mercado interno en el corto plazo, lo más seguro que en el mediano plazo se vean consolidaciones bancarias transfronterizas entre países vecinos, donde seguramente hay nexos económicos y culturales.

3.4 LA REACCION DE LA AUTORIDAD Y DE LA SOCIEDAD

Lo más atractivo para un banco importante es fusionarse o adquirir a alguno de sus más grandes competidores. En este sentido, pocos negocios han sido vetados por las autoridades. Hoy día se puede tener el 25% de un mercado financiero sin preocuparse. Al parecer, los bancos y las autoridades reguladoras están tomando la moneda única como dada y están empezando a pensar en términos de mercado europeo y no de mercado nacional. Hay una creciente aceptación de la necesidad de cortar costos y trabajos para producir bancos más fuertes y preocuparse menos por consideraciones de monopolios domésticos.

Así, las últimas fusiones muestran el pragmatismo vigente sobre la reducción de personal en la banca, cosa que hace un par de años era impensable. Incluso los comentaristas sociales están de acuerdo en esto en el corto plazo, pensando en que se preservaran trabajos en el largo plazo.

También dichas fusiones, suben los parámetros de tamaño mínimo que se pensaba eran los más adecuados para obtener economías de escala y para

mantenerse como uno de los líderes en Europa. Además, esto presenta el problema para los bancos indecisos de que las oportunidades para fusionarse o adquirir competidores se están reduciendo.

Por otro lado, es poco probable que las autoridades detengan la integración entre los distintos segmentos de la banca, en especial entre la banca comercial y la banca de inversión, y de hecho debería alentarla.

En efecto, los reguladores temen que los bancos, en un frenético esfuerzo por mantener altos ingresos, incurran en negocios con más riesgo. Esto podría generar a su vez el riesgo de que quiebren una o dos grandes instituciones financieras. Lo que podría tener un fuerte impacto, que quizás el sistema de regulación internacional no fuese capaz de manejar.

Las calamidades de este tipo se pueden prevenir con algo de suerte; permitiendo que existan bancos más grandes y solventes; y con alguna ayuda del aparato regulador, tal como los acuerdos entre USA y el Reino Unido sobre regulación conjunta que conectaron, hace más de una década ya, las reservas de capital de los bancos comerciales al riesgo de sus préstamos e inversiones.

Pero más allá de ese riesgo, el cual siempre está presente, las autoridades de cada país están preocupadas en el sentido de si el sistema regulador actual permitirá la continuación de la preeminencia financiera de su correspondiente bloque económico en el mundo.

3.5 LA FORMA DE IMPLEMENTAR EL CRECIMIENTO

3.5.1 Consideraciones

Un aspecto importante es el precio a pagar por las adquisiciones bancarias. Es más probable que un banco doméstico esté dispuesto a pagar un más alto precio por un banco que un potencial comprador extranjero. Esto debido a los potenciales ahorros en costos. El problema para el banco extranjero es, entonces, que tendría que sobrepagar por adquirir una posición en un mercado del exterior. Esto puede ser difícil de justificar a los accionistas. Sin embargo, es de hecho una necesidad estratégica.

Por otro lado, a pesar de que todos los bancos grandes están o desean hacer adquisiciones o fusiones en el corto plazo, es difícil que en el mediano plazo un banco grande opere con una sola marca en toda Europa. La sinergia no se dará por tener un solo nombre en todos los países sino por tener una sola plataforma, es decir, todo lo que está detrás del nombre: un solo sistema de procesamiento y operación, un solo grupo de diseño de productos, un departamento de tesorería, etc.

De esta forma, los bancos deberían tratar de distinguirse en dos aspectos: productos y distribución. Por tanto, incluso no necesariamente deberían adquirir o fusionarse con otro banco, también podrían hacerlo con una compañía de seguros.

Es necesario reconocer sin embargo, que tales negocios pueden ser más defensivos y menos creadores de valor que lo que se piensa algunas veces. El banco que logra tamaño (y llegado el caso economías de escala) es más difícil que sea adquirido por un competidor y por cierto, se supone que compra un buen flujo de ganancias. El punto sin embargo, es saber si se está logrando sinergia. Quizás la respuesta es que ahora la institución se ha transformado en un conglomerado financiero que puede ser fácilmente partido y reestructurado.

Con miles de competidores por todo el continente, la banca continúa siendo una de las industrias europeas más grandes pero menos consolidadas. Es difícil aún imaginar a la banca reducida a un puñado de grandes bancos que manejen todo el negocio europeo, tal como ocurre en el negocio automotor. Eso tomaría unos diez años. Pero no 10 años desde ahora, sino diez años desde que todo el aparato legal, de impuestos y contable se armonice a través de toda Europa.

3.5.2 Formas de crecer

Sin embargo, las fusiones tienen sus problemas también. Entre ellas la más evidente es la combinación de culturas diferentes. Quizás por esto el primer punto a considerar sería el realizar una reestructuración de su actual negocio con miras a ser más eficiente y ser un mejor candidato para una fusión conveniente. Así, la banca comercial puede reestructurar su red de sucursales, sin perjuicio de diversificar en otros negocios financieros.

El problema es que la banca comercial no puede actuar tan rápido como lo hacen sus competidores, los cuales no cargan el peso de costosas redes de sucursales, de préstamos problemáticos y de regulación agresiva. Grandes empresas comerciales, de valores y semi-financieras están llevándose parte del negocio de la banca de personas, de la banca de inversión y del negocio de seguros.

Por lo anterior, no tan sólo se hace necesaria una reestructuración del negocio actual sino también el crecimiento a través de fusiones y nuevos negocios.

En este sentido, una alternativa ha sido y sigue siendo, las asociaciones de la banca comercial con compañías comerciales. Varios bancos se han asociado con supermercados para abrir decenas de pequeños locales dentro de las instalaciones de estos últimos, y así vender los servicios de la institución financiera. Al parecer, esta asociación es rentable y podrían llegar a ser más numerosos los centros financieros conjuntos. Se quiere ofrecer una amplia gama de productos para los consumidores de ingresos medios: desde fondos mutuos hasta pólizas de seguros (Saunders, XX)

Sin embargo, aparte de las fusiones entre bancos, y con compañías comerciales, la realidad parece mostrar una tendencia hacia el considerar fusiones entre bancos y compañías de seguros.

El atractivo inmediato es que el negocio de los seguros es más rentable que el de la banca actual y está creciendo más rápido que el negocio tradicional de banca, sobretodo en países maduros. Así, los bancos tienen varias ventajas al adquirir o fusionarse con compañías de seguros: Primero, más fuerte distribución y más grande penetración de mercado a través de la red de sucursales de seguros, y segundo, más grande tamaño y fortaleza financiera

Muchos bancos han establecido sus propias compañías de seguros para vender tales productos a los clientes existentes. El paso siguiente puede ser simplemente comprar una compañía de seguros, incluyendo los activos bajo administración y los diferentes tipos de fuerzas de ventas, las cuales pueden incluir comercialización a distancia, ventas directas y consejeros financieros independientes.

Hay allí grandes potenciales de ahorros: habría un solo equipo de administración de activos y un solo equipo de diseño del producto. Así comprar una compañía de seguros puede dar un nuevo ímpetu a los negocios tradicionales de la banca.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que puede haber una considerable diferencia cultural entre una fuerza de ventas como la de seguros, que está orientada a las ventas por comisión, y la bancaria que no lo está.

Quizás por eso es que todavía no existe un banco y una compañía de seguros fusionados que operen el negocio de seguros y el de banca minorista bajo la misma administración.

4 CONCLUSION

Los servicios financieros continuarán su rápido crecimiento en la próxima década, pero la competencia se hará más fuerte a medida que haya más liberalización. Las compañías ineficientes serán absorbidas en fusiones o en adquisiciones, o simplemente obligadas a salir del mercado.

Los bancos se definirán más como administradores de activos y en este sentido se dirigirán decididamente a otros negocios tales como los seguros. Se producirá consolidación entre proveedores financieros y la formación de más grandes compañías. Estas tendrán mayor fortaleza financiera a más altos niveles de eficiencia y mayores beneficios provenientes de inversiones en distribución y tecnología.

Habrà una consolidaci3n adicional en banca, pero no porque mäs grandes bancos son mejores bancos sino, porque existe una sobreoferta de bancos en el mundo y porque es políticamente mäs barato fusionar bancos que liquidarlos.

Así, la consolidaci3n bancaria continuarà pero será diferente en Europa de lo que lo ha sido o está siendo en USA. Aun con el euro, las diferencias en lenguaje y cultura persistirán en Europa y pondrán restricciones a las fusiones. Otro factor que dificultará las fusiones es la existencia de relativamente rígidas leyes laborales que hacen menos eficientes las fusiones, desde el punto de vista de los costos.

En Europa se ven dos fuerzas: el incremento de la competencia en los mercados nacionales y la consolidaci3n de Europa. Pero, los mercados nacionales llegarán a ser cada vez menos importantes a medida que las monedas desaparezcan. Como resultado, el mercado será servido por competidores financieros verdaderamente globales, a pesar de que todavía habrá espacio para bancos más pequeños que se localicen en nichos.

II SEGUNDA PARTE: ANALISIS ESTRATEGICO COMPARADO DEL BBV RESPECTO DEL BS

1 INTRODUCCION

El propósito de la segunda parte de esta investigación es analizar la estrategia del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) utilizando como referencia la estrategia del Banco Santander (BS).

La investigación se realiza en las siguientes etapas:

- ? Se analiza la situaci3n estratégica del BBV comparándola con la del BS. Para ello:
 - ✍ Se describe brevemente su estrategia.
 - ✍ Se analiza su situaci3n financiera global de los últimos dos años.
- ? Se analiza la situaci3n estratégica de cada UEN del BBV comparándolas con sus similares del BS. Para ello:
 - ✍ Se describe brevemente la estrategia de cada UEN.
 - ✍ Se analiza la situaci3n financiera de los últimos dos años de cada UEN
 - ✍ Se realiza un breve análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Peligros de cada UEN.
- ? Se intenta determinar los requisitos mínimos estratégicos que eventualmente podría requerir el BBV en el futuro con miras a una posible fusi3n o adquisici3n.
- ? Se analiza si dos de los bancos más importantes españoles, Argentaria y Popular, son los candidatos adecuados para esta fusi3n o adquisici3n.

Las conclusiones de la investigación son las siguientes:

La fortaleza principal del BBV es ser un banco internacional con la mayor parte de la actividad internacional de la entidad concentrada en América Latina, un área de indudable proyección de negocio y beneficio, pero que también está más expuesta a los vaivenes del mercado.

Visto de esta forma, los requisitos mínimos estratégicos que eventualmente podría requerir el BBV en el futuro con miras a una posible fusión o adquisición están en función de enfrentarse al BS (y luego al BSCH).

Así, el BBV debería encontrar un socio con sólida presencia de Banca Comercial en España, América y Europa que complemente y haga crecer su negocio de Banca Comercial. Esto sin perjuicio que dicho socio aportara volumen y rentabilidad a las otras UEN del BBV.

En definitiva, la estrategia del BBV, en general, debe ser continuar con la diversificación internacional aunque sin perder de vista cualquier oportunidad local.

En definitiva, aceptando el hecho de que la simple suma de las cifras no es del todo correcta del punto de vista financiero y contable, se puede concluir que aunado con uno o con otro candidato (Argentaria o Popular), el BBV quedaría por debajo de las cifras del BSCH. Incluso, en términos de rentabilidad, Argentaria es poco lo que aporta. Por su parte, aunque Popular tiene más rentabilidad es mucho más pequeño que el BBV y no tiene por ahora intención de fusionarse.

Así, en estos momentos, al BBV no le convendría a primera vista fusionarse. Esto es concordante con la opinión del BBV de no realizar ninguna operación precipitada. Debe ser una operación que genere valor para el accionista. Las fusiones no son un fin, sino un medio.

2 ANALISIS DE LA SITUACION ESTRATEGICA DEL BBV

2.1 COMPARACION DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES DEL BBV Y BS

Misión de la entidad

Desde un punto de vista estratégico, el objetivo último que persigue, tanto el BBV como el BS (BSCH) por medio de sus actividades en los distintos mercados, es el de crear valor para los accionistas. Este es un objetivo cuya consecución debe ser continuada y sostenida en el tiempo.

En particular en el BSCH, se tiene tres objetivos básicos:

- ? Crear valor para el accionista,
- ? Dar mejor servicio a sus clientes y
- ? Ofrecer a sus empleados las mejores oportunidades de desarrollo profesional.

A tal fin, el grupo BBV ha definido una serie de objetivos intermedios que, de alcanzarse, llevan necesariamente al logro de aquel objetivo principal. Tales objetivos intermedios son:

- ? Maximizar la rentabilidad,
- ? Diversificar las fuentes de ingreso,
- ? Preservar la calidad de los activos y
- ? Mejorar la eficiencia.

Por su parte, el BS identifica como claves para la generación de valor a:

- ? El nivel y composición de los recursos propios
- ? El control de los riesgos
- ? La calidad del balance
- ? La eficiencia.
- ? Aumento de la rentabilidad
- ? Mayor eficacia
- ? Mejor posición de mercado

Rentabilidad

BBV ha puesto en marcha PRACTYCO (Plan de racionalización de tareas y costes), un plan que se orienta a buscar todas aquellas soluciones que mejoren los resultados de la gestión del Grupo. Ello incluye actuar sobre la generación de ingresos. Las líneas básicas de actuación del PRACTYCO son:

- ? Mejora de la productividad
- ? Optimización del gasto
- ? Reducción de improductividades financieras
- ? Eliminación de activos ociosos.

Este plan es consistente con el Programa DOS 1000. Dicho plan es un plan estratégico con vigencia hasta el año 2000, que continúa el programa 1000 días, ya finalizado. Dicho programa se articula en tres ejes principales:

- ? Creación de valor para los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad.
- ? Situar al BBV a la cabeza de cada uno de los segmentos y negocios en los que compete. Esto se logra mediante:
 - ✍ El crecimiento orgánico y el desarrollo de los negocios ya emprendidos
 - ✍ Una política de adquisiciones que permita acelerar el ritmo del crecimiento en aquellos mercados en los que el Grupo ha creído necesario realizar un mayor esfuerzo.
- ? El desarrollo de un modelo propio de creación de valor, que es fruto de la propia cultura empresarial del Grupo BBV. Tal modelo se fundamenta en:
 - ✍ El crecimiento, que es posible gracias a la fortaleza financiera y a la capacidad de detectar oportunidades de negocios que tiene el BBV
 - ✍ La rentabilidad, que se alcanza gracias a la decisión del Grupo de competir en negocios y mercados en los cuales cuenta con ventajas comparativas.

- ✍ El compromiso del equipo humano del Grupo con el proyecto BBV como visión de empresa.

Por su parte, el BSCH pretende en los próximos tres años implementar un programa de racionalización de costes que le permita reducir en 105.000 millones de pesetas su carga financiera. Esto lo logrará mediante la optimización de:

- ? Las redes de España (50.000 millones)
- ? Los servicios centrales en España (40.000 millones)
- ? El extranjero (15.000 millones)

El propósito de Optimizar las redes de España se traduce en el objetivo de mantener la cuota reduciendo costes en un 15%. Para lo anterior se tiene un proyecto de:

- ? Optimización de sucursales, en el cual se quiere identificar las sucursales redundantes que pueden agruparse sin detrimento del servicio ni pérdida de cuota de mercado. Se estima que entre 300 y 700 oficinas serán las afectadas, es decir, un 10% del total.
- ? Transformación de sucursales en “centros de venta”. Aquí, se quiere una:
 - ✍ Definición el tamaño idóneo (Plan de adelgazamiento).
 - ✍ Reducción del back office en beneficio de la dedicación comercial.
 - ✍ Fomento activo de canales alternativos.
- ? Homogeneización y simplificación de estructuras territoriales.
- ? Transferencia a mejores prácticas.

Con lo anterior se quiere además de un ahorro de costes, un aumento de la vinculación, más calidad de servicio y un aumento de la eficiencia hacia el 50%.

El plan de tecnología tiene tres proyectos generales:

- ? Uno que se aboca al Efecto 2000 y que tiene por objetivo garantizar la continuidad del negocio.
- ? Otro que garantice la consolidación eficiente de la información.
- ? Otro que unifique todas las infraestructuras (centros, redes, equipamiento)

El propósito de Racionalizar los servicios centrales se traduce en el objetivo de reducción de costes entre 25% a 30%. Para lo anterior, se tiene un proyecto de:

- ? *Integración de la estructura directiva*
- ? Reducir los centros de procesos de datos
- ? Implementar un centro común de desarrollo de nuevos productos
- ? Integración de Gestoras de fondos, Tesorerías, Sociedades de valores y Servicios de apoyo.

El propósito de Optimizar la red del Exterior se traduce en el objetivo de reducción de costes en Banca Minorista y Mayorista que se pretende alcanzará un 40%. Para lo anterior, se quiere implementar el “Proyecto América” para Latinoamérica que consiste en:

- ? Racionalización de recursos y gastos por países.

- ? Homogeneización de plataformas y sistemas, aprovechando economías de escala.
- ? Prácticas funcionales homogéneas en riesgos y actividades comerciales.
- ? Transferencias de mejores prácticas
- ? Generación de nuevos productos y servicios aprovechando el conocimiento global del grupo.

Diversificación

El BBV desea que sus actividades sean cada vez más diversificadas, tanto desde el punto de vista geográfico (progresiva internacionalización de las actividades del Grupo) como desde el punto de vista de la multiplicidad de negocios que aborda.

Así, se plantea como objetivo, importantes inversiones en Latinoamérica para completar y reforzar su presencia en aquel mercado, tanto en el negocio bancario como en el negocio de los fondos de pensiones.

El Grupo BBV sigue apostando y creyendo firmemente en la oportunidad de estas inversiones, que han de contribuir (de hecho, ya están contribuyendo) al objetivo de creación de valor. Se trata de inversiones de carácter estratégico, realizadas con criterio de permanencia a medio y largo plazo y, por lo tanto, su conveniencia sólo puede ser juzgada en este contexto, al margen de los vaivenes cíclicos (algunas veces importantes) que pueden sufrir las economías de algunos países; en cualquier caso, estos posibles avatares coyunturales ya fueron tenidos en cuenta, y descontados en su momento, a la hora de realizar las inversiones.

El BS plantea una estrategia de diversificación selectiva por áreas geográficas y de negocios, a objeto de estar entre los mejores bancos del mundo.

Para lo anterior es necesario identificar con rapidez los cambios del entorno de negocios e, inmediatamente, tomar las decisiones que garanticen la adaptación a las nuevas condiciones y necesidades de los clientes.

Por lo tanto, se ha reducido significativamente el perfil de riesgo mediante la disminución de su exposición a los más volátiles e inciertos mercados financieros internacionales, al tiempo que el Grupo ha reforzado sus, ya de por sí tradicionalmente exigentes, sistemas de control de los riesgos de crédito.

Los sistemas de control de riesgo y la prudencia que ha caracterizado el reciente proceso de crecimiento han permitido al BS registrar tasas de morosidad inferiores a las del mercado.

La Política de Inversiones será mayoritaria en los sistemas financieros en los que se trabaja. En particular, en Iberoamérica la estrategia está basada en un compromiso a largo plazo. La integración económica y el aumento de la

competencia que posibilita la moneda única, hacen de Europa el mercado natural para el BS.

Tecnología

Una de las apuestas más firmes que realiza el grupo BBV se refiere a la dotación de los medios necesarios para el desempeño de su actividad. Lo cual se refiere sobretodo a los recursos técnicos y humanos sin los cuales no es posible llevar adelante ningún proyecto competitivo.

En efecto, el desarrollo tecnológico está modificando la forma de competir en muchas industrias pero, por sobre todo, en las industrias de servicios financieros. Aquí, el procesamiento y el manejo de cantidades ingentes de información son absolutamente imprescindibles para garantizar el éxito de la gestión. Por ello, BBV, está destinando un importante volumen de recursos para no perder su ventaja en el campo de las posibilidades que ofrece la innovación tecnológica.

Por su parte el Grupo BS, quiere conciliar el compromiso del BS con la rentabilidad y con su fuerte presencia en unos mercados financieros tan maduros como los europeos. Esto sólo resulta posible si se cuenta con una organización eficiente, capaz de crear productos y servicios financieros que creen valor para sus clientes pero que satisfacen realmente sus necesidades de ahorro e inversión. Y ello a su vez, solo puede abordarse mediante un equilibrado proceso de diversificación de las presencias en los distintos negocios de la intermediación financiera.

Para tener éxito, para realmente ser capaz de exhibir una ventaja comparativa sobre los competidores, hay que contar con los mejores profesionales, acumular experiencia y, cada vez más, alcanzar un tamaño crítico. Sólo así es posible tener la calidad integral de servicio que distingue a los grandes bancos.

Además de nuevos productos, la calidad de servicio y la proximidad al cliente debe constituir uno de los objetivos de la actividad bancaria del Grupo. Así, deben desarrollarse los canales de distribución más apropiados, abanderando muchos de los procesos de innovación tecnológica que se han producido recientemente en la banca española.

2.2 ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA GLOBAL DEL BBV RESPECTO DEL BS EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas entidades:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

ITEM CONTABLE	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	653.359	389.394	68	3.875.931	4.016.355	-3
I. Crediticia + C. Valores	20.009.705	19.329.596	4	19.446.073	19.905.925	-2
Inmovilizado	561.529	550.912	2	887.287	721.436	23
Otros activos	1.069.408	868.814	23	1.589.275	1.310.941	21
TOTAL ACTIVOS	22.294.001	21.138.716	5	25.798.566	25.954.657	-1
Acreedores y empréstitos	19.796.689	19.043.721	4	21.427.696	22.317.705	-4
Resultados del período	214.538	180.454	19	197.594	164.528	20
Fondos propios asignados	1.452.864	1.215.490	20	1.961.644	1.658.076	18
Otros pasivos	829.910	699.051	19	2.211.632	1.814.348	22
TOTAL PASIVOS	22.294.001	21.138.716	5	25.798.566	25.954.657	-1
Margen de Intermediación	697.492	568.124	23	714.359	531.703	34
Comisiones netas	304.582	219.443	39	337.970	239.926	41
Res. Oper. financieras	60.577	82.256	-26	51.057	93.288	-45
Margen ordinario	1.062.651	869.823	22	1.103.386	864.917	28
Costes de transf. Y otros	-661.471	-535.415	24	-766.736	-610.931	26
Margen de explotación	401.180	334.408	20	336.650	253.986	33
Varios	-237.553	-203.560	17	-194.487	-143.359	36
BENEFICIO ATRIBUIDO	163.627	130.848	25	142.163	110.627	29
ROE c/ Beneficio Atribuido	11,3	10,8	5	7,2	6,7	9
ROE c/M Explotación	27,6	27,5	0	17,2	15,3	12
ROA c/ Beneficio Atribuido	0,7	0,6	19	0,6	0,4	29
ROA c/M Explotación	1,8	1,6	14	1,3	1,0	33
(I Cred+C Valor)/Activos	89,8	91,4	-2	75,4	76,7	-2
Endeudamiento	92,5	93,4	-1	91,6	93,0	-1
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	7,3	6,3	15	10,1	8,3	21
Mg Explot / Activos	1,8	1,6	14	1,3	1,0	33
Mg Explot / (I Cred+C Val)	2,0	1,7	16	1,7	1,3	36
Com netas / Mg Explot.	75,9	65,6	16	100,4	94,5	6
Costes transf / Mg Explot	-164,9	-160,1	3	-227,8	-240,5	-5

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios del BS es mayor que el del BBV en más de un 16%. Sin embargo, el volumen del BS ha estado estancado el último año y en cambio el del BBV ha crecido satisfactoriamente a una tasa del 5%.

- ? En particular, la Inversión Crediticia y de Cartera de Valores de ambos bancos es muy similar en monto, pero la del BBV ha crecido el último año mientras que la del BS ha disminuido levemente. Los Otros activos de ambas entidades han aumentado considerablemente, pero no lo suficiente para que los respectivos volúmenes de negocios hayan crecido en forma importante.
- ? En consecuencia, la estructura de activos y pasivos se ha modificado en ambos bancos durante el período de forma diferente. En efecto, el BBV ha aumentado proporcionalmente los pasivos para financiar correspondientemente el crecimiento del resto de los activos. Por su parte, el BS ha reducido el ítem Acreedores y Empréstitos prácticamente en la misma cantidad que lo ha hecho con la Inversión Crediticia y de Cartera de Valores.
- ? Lo anterior, sin embargo, no se ha visto reflejado en el diferente resultado del período de ambas instituciones, ya que éste es muy similar y, además, con un crecimiento superior al 25%.
- ? Tal crecimiento en el resultado se ha debido a un fuerte aumento en el Margen de Intermediación y en las Comisiones netas, lo que ha permitido superar el impacto negativo del Resultado de operaciones financieras y del mayor Coste de transformación y del ítem Costes varios.
- ? La rentabilidad de ambas instituciones crece satisfactoriamente y se mantiene en un nivel razonable.

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos del BBV frente al BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el competidor es punto débil)	? Volumen de activos creciendo en forma satisfactoria. ? Mayor, creciente y satisfactoria rentabilidad. ? Menores contenidos y Costes de transformación relativos al Margen de Explotación.	? Volumen de activos mayor. ? El doble de volumen de negocios (sí se considera al BSCH). ? Estratégicamente adelantados al haberse fusionado con el BCH.	El BBV posterior a la fusión del BS con el BCH ha quedado en una posición disminuida relativamente en cuanto a volumen de activos. Sin embargo, mantiene una mayor rentabilidad y un volumen de activos más dinámico.

3 ANALISIS DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO DEL BBV CON RESPECTO BS

3.1 INTRODUCCION

Los negocios del Grupo BBV están compuestos por siete grandes grupos más otro denominado Resto. Ellos son:

UEN	DESCRIPCION
Banca Comercial	Recoge la actividad bancaria dirigida a particulares, comercios y pequeñas empresas por parte de BBV Matriz.
Bancos en España	Está compuesta por el Banco de Comercio, Banca Catalana y Finanzia.
BBV América y Europa	Recoge todos los grupos bancarios, básicamente comerciales, actuantes en dichas zonas.
Banca al por mayor	Gestiona todo el negocio de los segmentos de la gran empresa (Banca Corporativa), la pequeña y mediana empresa (Banca de Empresas) e instituciones (Banca Institucional).
Gestión de activos y Banca Privada	Reúne los negocios de Banca Privada en Europa y América y de la gestora de fondos de inversión y pensiones.
Banca de Inversiones	Recoge las actividades de Tesorería y de Mercado de Capitales, tanto en España como en el extranjero, así como el negocio de Intermediación en Mercado de Valores.
Diversificación	Se engloba toda la actividad relacionada con las participaciones industriales, inmobiliarias y de seguros.

Por su parte, los negocios del BS están divididos en seis áreas. Ellas son:

UEN	DESCRIPCION: Comprende las actividades
BS en España	Bancarias dirigidas a particulares, instituciones y pequeñas y medianas empresas realizadas en España por el Grupo BS.
Banesto	Bancarias del Grupo Banesto.
Banca Comercial en el Extranjero	De la banca comercial desarrolladas por el grupo en Europa e Iberoamérica.
Santander Investment	De Banca de Inversiones y Mayoristas del Grupo BS (Gestión de activos, Banca privada, Custodia y Corporate Finance)
Banca Corporativa, Tesorería y Mercado de capitales	De la Banca Corporativa, Tesorería y Mercado de Capitales.
Actividades corporativas	Habituales de una holding y el negocio de renta variable centralizado.

A objeto de comparar las diferentes UEN de ambos bancos es necesario, sin embargo, asemejar su descripción. Por lo anterior, se definen las siguientes UEN comunes:

UEN	DESCRIPCION: Considera
Banca Comercial	La UEN Banca Comercial del BBV frente a la UEN BS en España del Grupo BS.
Bancos en España	La UEN Bancos en España del BBV frente a la UEN Banesto del BS.
Banca Comercial en el Extranjero	La UEN BBV en América y Europa frente a la UEN Banca Comercial en el Extranjero del BS.
Banca de Inversión, Gestión de Activos y Banca Privada	La UEN Banca al por Mayor y la UEN Gestión de Activos y Banca privada del BBV frente a la UEN Santander Investment del BS
Banca Corporativa, Tesorería y Mercado de Capitales	La UEN Banca de Inversiones del BBV frente a y la UEN Banca Corporativa, Tesorería y Mercado de Capital del BS.
Actividades corporativas	La UEN Diversificación del BBV y la UEN Actividades Corporativas del BS. (Aunque la homologación no es del todo correcta)

3.2 BANCA COMERCIAL

3.2.1 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

La UEN Banca Comercial del BBV es la responsable de las relaciones con los clientes particulares y con las pequeñas empresas en el mercado doméstico. Para lo cual cuenta con una red de 2.111 oficinas y 13.476 empleados.

Por su parte, la UEN Banca Comercial del BS comprende las actividades bancarias dirigidas a clientes particulares, instituciones y pequeñas y medianas empresas realizadas en España por el Grupo, excluyendo Banesto e incluyendo Open Bank. También incluye los negocios desarrollados a través de sociedades filiales financieras como leasing, factoring, Bansafina, gestión de fondos de inversión y pensiones, gestión de patrimonios y financiación hipotecaria, entre otros. La UEN contaba al cierre del ejercicio 1998 con una red de 1.532 oficinas y 1.919 cajeros automáticos.

La UEN Banca Comercial del BBV ha desarrollado una estrategia en tres puntos básicos:

- ? Un nuevo enfoque de la red de distribución, donde los esfuerzos van encaminados a rentabilizar la oficina como pieza básica de la red. Se pretende que la oficina tienda a convertirse en un centro de venta que agregue mayor

valor añadido, desviando las operaciones más simples, como la consulta de saldos y las retiradas de efectivo, a canales alternativos tales como cajeros automáticos, banca telefónica, o banca por Internet. De esta manera, el personal de las oficinas podrá dedicarse a actividades de asesoramiento financiero personalizado a los clientes. También, se ha diseñado un nuevo modelo de oficina para tal efecto.

- ? Un nuevo esquema de segmentación de clientes dentro de las oficinas de banca de particulares. De esta manera, se pretende discernir cuáles son las necesidades financieras específicas de cada segmento de forma que se puedan centrar los esfuerzos de venta de la red de oficinas en dar un servicio más personalizado a aquellos clientes que aportan mayor valor al Banco.
- ? Una continua innovación como factor diferencial. Se han desarrollado:
 - ✍ Nuevos fondos de inversión para llegar a ser así el banco con la más amplia gama en el mercado
 - ✍ Nuevas formas de créditos, entre los que destacan los del área hipotecaria, de pequeños negocios y del área de seguros.

A su vez, la UEN Banca Comercial del BS ha desarrollado una estrategia cuya finalidad ha sido proteger su cuenta de resultados de los efectos adversos de las continuas reducciones de los tipos de interés. Para ello:

- ? Se ha prestado especial atención a la defensa de los márgenes de intermediación,
- ? Se han potenciado los ingresos por comisiones y
- ? Se han realizado esfuerzos importantes encaminados a la contención de costes.

3.2.2 Análisis de la situación financiera

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	241.556	279.275	-14	61.115	50.612	21
I. Crediticia + C. Valores	2.314.923	1.970.686	17	2.700.160	2.372.539	14
Inmovilizado	67.015	65.133	3	106.858	123.791	-14
Otros activos	1.062.144	1.298.104	-18	45.974	49.561	-7
TOTAL ACTIVOS	3.685.683	3.613.198	2	2.914.107	2.596.503	12
Acreedores y empréstitos	3.075.948	3.109.152	-1	2.534.519	2.278.258	11
Resultados del período	61.684	53.350	16	56.270	46.145	22
Fondos propios asignados	152.432	125.341	22	135.882	121.514	12
Otros pasivos	395.574	325.355	22	187.436	150.586	24
TOTAL PASIVOS	3.685.638	3.613.198	2	2.914.107	2.596.503	12
Margen de Intermediación	171.377	182.339	-6	122.537	126.900	-3
Comisiones netas	91.096	70.670	29	84.700	68.360	24
Res. Oper. financieras	6.580	5.545	19	3.248	2.282	42
Margen ordinario	269.053	258.554	4	210.485	197.542	7
Costes de transf. Y otros	-162.692	-157.145	4	-130.550	-133.429	-2
Margen de explotación	106.361	101.409	5	79.935	64.113	25
Varios	-44.677	-48.059	-7	-23.665	-17.968	32
BENEFICIO ATRIBUIDO	61.684	53.350	16	56.270	46.145	22
ROE c/ Beneficio Atribuido	40,5	42,6	-5	41,4	38,0	9
ROE c/M Explotación	69,8	80,9	-14	58,8	52,8	11
ROA c/ Beneficio Atribuido	1,7	1,5	13	1,9	1,8	9
ROA c/M Explotación	2,9	2,8	3	2,7	2,5	11
(I. Cred+Car Val)/Activos	62,8	54,5	15	92,7	91,4	1
Endeudamiento	94,2	95,1	-1	93,4	93,5	0
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	6,6	6,4	4	5,0	5,1	-2
Mg Explot / Activos	2,9	2,8	3	2,7	2,5	11
Mg Explot / (I Cred+C Val)	4,6	5,1	-11	3,0	2,7	10
Com netas / Mg Explot.	85,6	69,7	23	106,0	106,6	-1
Costes transf / Mg Explot	-153,0	-155,0	-1	-163,3	-208,1	-22

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de la UEN del BBV es más grande que el de la UEN del BS en un 26%. Sin embargo, el volumen del BBV ha estado estancado durante 1998 mientras que el del BS ha crecido un 12% en el mismo período. Este crecimiento se ha producido fundamentalmente por los créditos hipotecarios y al consumo.

- ? Sin embargo, el beneficio atribuido de ambas UEN ha crecido más del 16% y es relativamente similar en cantidad. Esto se ha debido al aumento de las comisiones netas y al resultado de las operaciones financieras, dado que el margen de intermediación, de hecho ha disminuido debido a la baja continuada de las tasas de interés en el período.
- ? Los ingresos por comisiones han crecido básicamente como consecuencia de:
 - ✍ Los mayores volúmenes de fondos de inversión y de pensiones gestionados,
 - ✍ El aumento de la comisión media de gestión como consecuencia de la comercialización de fondos de mayor valor añadido,
 - ✍ La elevada participación de mercado de ambas UEN en los procesos de privatización que han tenido lugar a lo largo del ejercicio y que han impulsado las comisiones de valores y
 - ✍ Los buenos resultados obtenidos por la comisión de tarjetas.
- ? En cualquier caso, la rentabilidad de ambas UEN es elevada (en torno al 40%), aunque cabe insistir en el estancamiento del BBV con relación al crecimiento del BS. Dicha rentabilidad se debe al bajo nivel de fondos propios utilizados en el negocio producto del alto endeudamiento. En definitiva, se trabaja con un alto apalancamiento.

3.2.3 breve análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos de la UEN del BBV frente a la UEN del BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el competidor es punto débil)	? Mayor volumen de activos. ? Sólido crecimiento de las Comisiones netas, bajas relativamente, pero con espacio para seguir creciendo. ? Sostenido nivel de rentabilidad. ? Más amplia red de oficinas comerciales (2.111 contra 1.532). ? Banco español con la gama de	? Volumen de activos está creciendo con más dinamismo. ? Creciente nivel de rentabilidad. ? Importante disminución de los Costes de transformación pero aún así más altos relativamente. ? Segmento estratégico	Este segmento es el más rentable de ambas entidades y por lo tanto el más importante. Se aprecia un estancamiento en el volumen de activos del BBV, a pesar de que mantiene una elevada rentabilidad.

	<p>fondos de inversión más amplia del mercado.</p> <p>? Importante crecimiento en la inversión.</p>		
Puntos fuertes comunes	<p>? El bajo nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados.</p> <p>? Alto nivel de rentabilidad.</p> <p>? Alto crecimiento del resultado del período.</p>		

3.2.4 Breve análisis de oportunidades y peligros

Oportunidades	<p>? El aumento del volumen de fondos de clientes, gestionados dentro y fuera de balance. Gran parte de este incremento se ha producido en los créditos hipotecarios, cuya gestión aprovecha la gran sensibilidad de este segmento de clientela en torno a tipos de interés cada vez más bajos.</p> <p>? El entorno económico favorable, basado en un crecimiento económico sostenido</p> <p>? El incremento de la demanda ocasionada en algunos segmentos del negocio, por la caída en las tasas de interés.</p>
Peligros	<p>? El estar en un mercado maduro y demográficamente estancado.</p> <p>? El fuerte incremento de la inversión y el traslado de recursos gestionados a fondos de inversión ha producido un importante aumento de la posición tomadora de fondos desde el resto del Grupo.</p> <p>? El continuo traspaso de fondos de los inversores desde Depósitos a plazo hacia los Fondos de inversión, por su mayor rentabilidad y ventajas fiscales.</p> <p>? La disminución acelerada del Margen de intermediación debido al descenso de los tipos de interés. En efecto, la dificultad para reflejar las bajadas de los tipos en el coste de los recursos, en un entorno de mínimos históricos, ha contribuido a la disminución del Margen de intermediación. Sin embargo, este efecto se ha visto atemperado por las políticas de defensa de precios y de colocación de Fondos de inversión, así como por los mayores volúmenes de comisiones por valores y otros conceptos.</p>

3.3 BANCOS EN ESPAÑA

3.3.1 Breve descripción de la estrategia

La UEN Bancos en España del BBV complementa las actividades que realiza el Grupo a través de la Banca Comercial. Para ello cuenta con un grupo de bancos, cada uno de los cuales pretende cubrir determinadas necesidades específicas del mercado o de los clientes:

- ? El Banco de Comercio que se orienta preferentemente a la atención personalizada de clientes de los segmentos medio y medio-alto del mercado. En este contexto, se define como un banco universal, con una red de oficinas implantadas en entidades de población de carácter urbano a lo largo de todo el territorio nacional. Lo característico es la selección de la base de clientes y la atención personalizada.
- ? La Banca Catalana que centra sus actividades en los mercados de Cataluña y Baleares.
- ? El Banco Finanzia que está especializado en la financiación de ventas a fabricantes y distribuidores de productos y que realiza su actividad a través de: consumo y tarjetas privadas, automóviles y equipamiento industrial

Por su parte, la UEN Banesto del BS desarrolla actividades de banca comercial, banca de mercados y banca al por mayor a través de una red de 2.283 oficinas y 12.190 empleados a fines de 1998. Cuenta también con filiales financieras tales como Banesto Bolsa, Banesto Seguros y Banco de Vitoria, así como filiales no financieras, tales como Urbis, Isolux y Dinsa.

El Grupo BBV pretende a través de esta triple especialización (en clientes, geográfica y en productos) completar la gama de servicios que se ofrece a través del propio BBV.

Cada uno de estos tres bancos es responsable de los negocios que desarrolla en cumplimiento de los objetivos que tiene marcados. Sin embargo, hay una serie de funciones de apoyo que realiza centralizadamente el BBV. De esta manera, se pretende evitar el que se aborden diferentes mercados o diferentes clientes o productos. Es decir, se busca la optimización de la dicotomía entre la prestación de servicios especializados y el posible incremento de costes que pudiera producirse.

3.3.2 Análisis de la situación financiera

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	854.338	955.506	-11	939.536	1.062.901	-12
I. Crediticia + C. Valores	1.570.281	1.324.439	19	4.717.431	4.134.027	14
Inmovilizado	15.858	14.332	11	213.602	206.548	3
Otros activos	17.530	21.694	-19	233.021	149.830	56
TOTAL ACTIVOS	2.458.007	2.315.971	6	6.103.590	5.553.306	10
Acreeedores y empréstitos	2.232.737	2.090.635	7	5.375.673	4.968.616	8
Resultados del período	17.400	15.474	12	41.702	32.762	27
Fondos propios asignados	103.912	85.895	21	381.609	320.631	19
Otros pasivos	103.958	123.967	-16	304.606	231.297	32
TOTAL PASIVOS	2.458.007	2.315.971	6	6.103.590	5.553.306	10
Margen de Intermediación	60.352	60.665	-1	145.260	143.190	1
Comisiones netas	19.243	17.638	9	56.916	47.154	21
Res. Oper. Financieras	3.655	4.238	-14	6.694	10.539	-36
Margen ordinario	83.250	82.541	1	208.870	200.883	4
Costes de transf. Y otros	-52.608	-52.461	0	-146.695	-147.155	0
Margen de explotación	30.642	30.080	2	62.175	53.728	16
Varios	-13.565	-14.920	-9	-20.473	-20.966	-2
BENEFICIO ATRIBUIDO	17.077	15.160	13	41.702	32.762	27
ROE c/ Beneficio Atribuido	16,4	17,6	-7	10,9	10,2	7
ROE c/M Explotación	29,5	35,0	-16	16,3	16,8	-3
ROA c/ Beneficio Atribuido	0,7	0,7	6	0,7	0,6	16
ROA c/M Explotación	1,2	1,3	-4	1,0	1,0	5
(I. Cred+Car Val)/Activos	63,9	57,2	12	77,3	74,4	4
Endeudamiento	95,1	95,6	-1	93,1	93,6	-1
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	6,6	6,5	2	8,1	7,8	4
Mg Explot / Activos	1,2	1,3	-4	1,0	1,0	5
Mg Explot / (I Cred+C Val)	2,0	2,3	-14	1,3	1,3	1
Com netas / Mg Explot.	62,8	58,6	7	91,5	87,8	4
Costes transf / Mg Explot	-171,7	-174,4	-2	-235,9	-273,9	-14

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de ambas UEN ha aumentado durante 1998 en una cifra superior al 6%, destacándose el crecimiento experimentado por la Inversión crediticia y de Cartera de valores.
- ? Claramente, el volumen de negocios de la UEN del BS es más grande que el de la UEN del BBV, de hecho prácticamente lo triplica.
- ? La estructura de activos y pasivos se ha modificado en ambas UEN durante el período. En efecto, se han disminuido los Activos líquidos y se han aumentado

los Acreedores y empréstitos para orientarlos a la Inversión crediticia y de Cartera de valores.

- ? El resultado del período de ambas UEN ha crecido más del 13%. Esto se ha debido al aumento de las Comisiones netas y a alguna mejora en eficiencia reflejada en la disminución del ítem Costes varios. El crecimiento del Beneficio se ha logrado a pesar de la disminución importante del Resultado de las operaciones financieras y del comentado estancamiento del Margen de intermediación, producto de la baja continua de las tasas de interés en el período.
- ? En cualquier caso, la rentabilidad de ambas UEN es satisfactoria, aunque cabe insistir en el estancamiento e incluso disminución del BBV con relación al crecimiento del BS. Al igual que antes, dicha rentabilidad se debe al bajo nivel de Fondos propios utilizados en el negocio producto del alto endeudamiento. En definitiva, se trabaja con un alto apalancamiento. En efecto, la actividad de estas UEN tiene muchas similitudes con la de las UEN anteriores, por lo que su evolución ha estado sujeta a condiciones similares.

3.2.3 Breve análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos de la UEN del BBV frente a la UEN del BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el competidor es punto débil)	? Mayor rentabilidad y satisfactoria pero decreciente. ? Menores Costes de transformación relativos aunque altos.	? Volumen de activos y Resultado del período que triplica al del competidor y que crece con más dinamismo. ? Más alto ingreso por comisiones.	Claramente el nivel comercial de Banesto, en todo sentido, supera ampliamente a los Bancos en España del BBV, a pesar de que estos son más eficientes.

Puntos fuertes comunes	<ul style="list-style-type: none"> ? Bajo nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados. ? El resultado de la política de contención de gastos que ha permitido neutralizar otros efectos negativos como el del Margen de intermediación. ? El elevado incremento de la Inversión, el que al igual que la UEN Banca comercial, se ha debido fundamentalmente al crecimiento de los créditos hipotecarios, donde se ha aprovechado el empuje del entorno de tipos más bajos. 	
------------------------	---	--

3.2.4 Breve análisis de oportunidades y peligros

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ? El aumento del volumen de fondos de clientes, gestionados dentro y fuera de balance. Gran parte de este incremento se ha producido en los créditos hipotecarios, cuya gestión aprovecha la gran sensibilidad de este segmento de clientela en torno a tipos de interés cada vez más bajos. ? El entorno económico favorable, basado en un crecimiento económico sostenido ? El incremento de la demanda ocasionada en algunos segmentos del negocio, por la caída en las tasas de interés.
Peligros	<ul style="list-style-type: none"> ? El estar en un mercado maduro y demográficamente estancado. ? El fuerte incremento de la inversión y el traslado de recursos gestionados a fondos de inversión ha producido un importante aumento de la posición tomadora de fondos desde el resto del Grupo. ? El continuo traspaso de fondos de los inversores desde Depósitos a plazo hacia los Fondos de inversión, por su mayor rentabilidad y ventajas fiscales. ? La disminución acelerada del Margen de intermediación debido al descenso de los tipos de interés.

3.4 BANCA COMERCIAL EN EL EXTRANJERO

3.4.1 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

La UEN BBV América y Europa integra las participaciones bancarias en América y Europa en las que el grupo controla la gestión. Engloba diez bancos con presencia en once países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Méjico, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

La UEN Banca Comercial en el Extranjero del BS engloba las actividades de banca comercial desarrolladas por el BS en Europa (Alemania, Italia y Portugal) e Iberoamérica (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Méjico, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela) y que está compuesta por 2.117 oficinas a fines de 1998. Durante el período analizado, se han producido importantes adquisiciones lo que ha impactado en el crecimiento de la UEN.

El Grupo BBV tiene una estrategia para esta UEN que se enmarca en una expansión agresiva que permita alcanzar el control de la gestión y el liderazgo en el mercado. Esta expansión se basa en el traspaso de la capacidad de gestión para una unificada y coordinada administración integral. Esto se logra:

- ? Invirtiendo en nuevos mercados para completar la cobertura en los principales países de la región.
- ? Fortaleciendo las posiciones en mercados en los que el Grupo ya tenía presencia.
- ? Incrementando las participaciones de control en varias entidades.
- ? Impulsando la integración de la imagen corporativa del Grupo, compatibilizando el mantenimiento de las marcas locales con elevado valor estratégico y la imagen de pertenencia a un grupo global.
- ? Desarrollando la implementación de una plataforma universal de negocios.

El BS tiene una estrategia para esta UEN que se basa en la orientación comercial tomando en consideración los cambios producidos en el entorno, especialmente relevantes en Iberoamérica. La respuesta del BS se articula a través de la desaceleración (e incluso reducción) de los saldos interbancarios y monetarios (carteras de renta fija en particular), la moderación en la expansión del crédito y el desarrollo de la captación de recursos de clientes, dentro y fuera de balance.

Así, el empeoramiento de las perspectivas sobre la evolución de las economías iberoamericanas (sobretudo desde agosto de 1998) ha aconsejado extremar las precauciones en la gestión de riesgos y la expansión de los negocios. Específicamente, se ha puesto especial énfasis en la gestión de liquidez (mantenimiento de niveles elevados), los riesgos de mercado (movilización, inmunización o reclasificación de carteras) y el riesgo de crédito. En este último sentido, se han endurecido los estándares para la concesión de nuevos créditos, centralizando más las decisiones e incrementando las provisiones para insolvencias. Estas medidas han propiciado que, pese al previsible repunte de la

morosidad en los sistemas financieros de Iberoamérica, los ratios de calidad de crédito de los bancos del Grupo BS se hayan mantenido.

3.4.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	1.419.772	1.235.573	15	261.379	227.747	15
I. Crediticia + C Valores	4.573.149	3.805.095	20	7.230.652	6.984.586	4
Inmovilizado	290.140	238.277	22	249.267	229.956	8
Otros activos	532.361	304.903	75	333.992	238.559	40
TOTAL ACTIVOS	6.815.422	5.583.848	22	8.075.290	7.680.848	5
Acreeedores y empréstitos	5.709.403	4.763.865	20	6.909.505	6.687.768	3
Resultados del período	71.285	62.970	13	67.546	48.892	38
Fondos propios asignados	614.378	444.343	38	493.081	545.008	-10
Otros pasivos	420.356	312.670	34	605.158	399.180	52
TOTAL PASIVOS	6.815.422	5.583.848	22	8.075.290	7.680.848	5
Margen de Intermediación	386.194	246.300	57	423.529	221.891	91
Comisiones netas	85.087	65.106	31	126.305	63.299	100
Res. Oper. Financieras	23.747	29.758	-20	-3.186	10.532	-130
Margen ordinario	495.028	341.164	45	546.648	295.722	85
Costes de transf. Y otros	-313.683	-210.376	49	-380.154	-216.569	76
Margen de explotación	181.345	130.788	39	166.494	79.153	110
Varios	-134.504	-96.088	40	-98.948	-30.261	227
BENEFICIO ATRIBUIDO	46.841	34.700	35	67.546	48.892	38
ROE c/ Beneficio Atribuido	7,6	7,8	-2	13,7	9,0	53
ROE c/M Explotación	29,5	29,4	0	33,8	14,5	132
ROA c/ Beneficio Atribuido	0,7	0,6	11	0,8	0,6	31
ROA c/M Explotación	2,7	2,3	14	2,1	1,0	100
(I. Cred+Car Val)/Activos	67,1	68,1	-2	89,5	90,9	-2
Endeudamiento	89,9	90,9	-1	93,1	92,3	1
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	13,4	11,7	15	6,8	7,8	-13
Mg Explot / Activos	2,7	2,3	14	2,1	1,0	100
Mg Explot / (I Cred+C Val)	4,0	3,4	15	2,3	1,1	103
Com netas / Mg Explot.	46,9	49,8	-6	75,9	80,0	-5
Costes transf / Mg Explot	-173,0	-160,9	8	-228,3	-273,6	-17

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de la UEN del BS es más grande que el de la UEN del BBV en un 18%. Sin embargo, ha tenido un crecimiento débil durante 1998 en comparación al dinámico crecimiento del 22% del BBV en el mismo período, mismo que se explica en gran parte por las adquisiciones emprendidas.
- ? Como antes se destaca el crecimiento experimentado por la Inversión crediticia y de Cartera de valores, a lo que se suma el importante incremento en los Activos líquidos y los Otros activos.
- ? La estructura de activos y pasivos se ha modificado en ambas UEN durante el período de manera directa. En efecto, se ha aumentado proporcionalmente los pasivos para financiar correspondientemente el crecimiento de los activos.
- ? El resultado del período de ambas UEN ha crecido en forma importante superando el 38% de variación. Esto se ha debido al crecimiento espectacular del Margen de intermediación. Cabe recordar que, el crecimiento acelerado del Margen de intermediación se ha debido al aumento de los tipos de interés, en particular en Iberoamérica, provocado por las turbulencias en los mercados internacionales. También este crecimiento se ha debido a la incorporación de nuevos bancos en cada UEN.
- ? Por su parte, las Comisiones netas han crecido de forma importante y más que han suplido la caída del Resultado de las operaciones financieras.
- ? Cabe destacar sin embargo, el alto aumento del Coste de transformación (Gastos de personal y administrativos) y del ítem Costes varios. En Iberoamérica, esto se ha debido a los mayores saneamientos para elevar los índices de cobertura de mora.
- ? En cualquier caso, a pesar de crecer en forma importante en el caso de la UEN del BS, la rentabilidad de ambas UEN se mantiene relativamente baja. Esto se ha debido a dos motivos: El entorno económico desfavorable en América, que ha aconsejado una gran cautela en la concesión de riesgo crediticio y su cobertura, lo que se ha traducido en una expansión de la inversión menor que la competencia y a los ya comentados mayores saneamientos para elevar los índices de cobertura de mora.
- ? Sin embargo, cabe destacar el potencial crecimiento del volumen de las comisiones en comparación a ratios de mercados maduros. Así, por ejemplo en el caso de la banca comercial en España se logran ratios en torno al 90% respecto al Margen de explotación.

3.2.3 Breve análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos de la UEN del BBV frente a la UEN del BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el	? Volumen de negocios creciendo con más dinamismo.	? Mayor volumen de negocios. ? Mayor, satisfactoria y creciente	La UEN del BS es más grande y obtiene mayor resultado a pesar que la UEN es más

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

<p>competidor es punto débil)</p>	<p>? Mayor capitalización relativa.</p> <p>? Presente en más países (35 frente a 12 de su competidor) pero con similar número de oficinas.</p> <p>? Costes de transformación más bajos relativamente.</p> <p>? El elevado incremento de la Inversión.</p>	<p>rentabilidad.</p> <p>? Importante disminución de los Costes de transformación.</p> <p>? Mayor aporte al resultado por parte de las comisiones.</p>	<p>dinámica y eficiente relativamente.</p>
<p>Puntos fuertes comunes</p>	<p>? Relativamente bajo nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados.</p> <p>? El satisfactorio nivel de rentabilidad obtenido.</p> <p>? El importante crecimiento en el nivel de negocios que se ha traducido también en un importante aumento de la utilidad.</p> <p>? La elevada participación de mercado en la gestión de activos (especialmente fondos de pensiones y de inversión) en Iberoamérica, misma que se ha elevado con la incorporación al balance de nuevas adquisiciones</p> <p>? El reforzamiento del saneamiento crediticio, aplicando criterios de extrema prudencia, dedicando a provisiones gran parte de los ingresos generados por los incrementos de tipos de interés, y todo ello a pesar de que no se han detectado empeoramiento significativo en la calidad de la cartera crediticia.</p>		

3.2.4 Breve análisis de oportunidades y peligros

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ? El aumento acelerado del margen de intermediación debido al aumento de los tipos de interés provocadas por las turbulencias en los mercados internacionales. ? El potencial crecimiento del volumen de las comisiones en comparación a ratios de mercados maduros.
Peligros	<ul style="list-style-type: none"> ? El relativamente alto nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados. ? La evolución desfavorable de los tipos de cambio, que se han traducido en una depreciación de las divisas locales iberoamericanas respecto al dólar, fundamentalmente en el segundo semestre del año, y de éste con respecto a la peseta, que ha atenuado el crecimiento del balance, al expresarse éste en pesetas. ? El empeoramiento de las perspectivas sobre la evolución a corto plazo de algunas economías iberoamericanas ha conducido, entre otras medidas, a reforzar las provisiones para insolvencias. ? El entorno económico desfavorable en América, que ha aconsejado una gran cautela en la concesión de riesgo crediticio y su cobertura, lo que se ha traducido en una expansión de la inversión menor que la competencia y en unos mayores saneamientos para elevar los índices de cobertura de mora. ? Los negativos cambios producidos en el escenario económico internacional y en particular, el incremento de la volatilidad de los mercados financieros, que ha afectado a algunos de los países iberoamericanos donde dichas UEN están presentes. Sin embargo, mientras que la mayor inestabilidad de los mercados ha perjudicado la evolución de los Resultados por operaciones financieras, ha significado también oportunidades para que ambas UEN hayan incrementado su porcentaje de participación en el capital de algunos de los bancos iberoamericanos.

3.5 BANCA DE INVERSION, GESTION DE ACTIVOS Y BANCA PRIVADA

3.5.1 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

La UEN Banca al por Mayor del BBV se compone de tres áreas:

- ? Banca corporativa especializada en la gestión de grandes empresas, desarrollando actividades de Global Trade Finance (Comercio exterior); BBV Factoring; Gestión Global internacional, cuya misión es rentabilizar de manera

óptima y global la relación con empresas multinacionales, aportando valor añadido a través de una oferta integral de productos.

- ? Banca de empresas especializada en gestionar a la pequeña y mediana empresa de forma personalizada.
- ? Banca institucional cuya misión es atender de forma personalizada al sector público e instituciones afines (compañías de seguros, colegios profesionales, etc.)

La UEN Gestión de Activos y Banca Privada tiene como misión la administración de fondos de clientes. En unos casos (Banca Privada) atiende a clientes singulares, que son tratados individualmente; en otros, (Gestión de Activos) se dirige a grandes colectivos de clientes que aportan sus recursos a un patrimonio común o institución de inversión colectiva. Además, el área se ocupa del negocio de custodia de valores de no residentes.

La UEN Santander Investment del BS desarrolla actividades de Banca de inversiones y mayoristas. Su gestión se ha enfocado al desarrollo de los negocios de mayor recurrencia, especialmente a las actividades de Gestión de activos, Banca Privada, Custodia y Corporate Finance.

La estrategia de la UEN Banca al por Mayor del BBV se ha centrado en un aspecto fundamental: Una reestructuración para integrarse bajo una misma dirección con la UEN Banca de Inversión a objeto de reforzar la capacidad de gestión y servicio a los clientes globales y extender el asesoramiento y la colocación de los productos típicos del área de inversión a los colectivos de clientes que se gestionan en el área.

La estrategia de la UEN Gestión de Activos y Banca Privada del BBV se ha centrado en lo siguiente:

- ? El negocio de Banca Privada ha continuado el proceso de transformación del negocio, con un cambio significativo en la estructura de productos, mejor segmentación por clientes y una orientación decidida a la gestión integral de patrimonios. También, se ha intensificado la distribución de productos de Banca Privada a través de la red de sucursales del Grupo y se ha emprendido una racionalización del negocio internacional en Latinoamérica.
- ? El negocio de Gestión de Activos ha seguido su intención de afianzar el liderazgo en España y a profundizar su internacionalización, con especial énfasis en la ampliación de su presencia en el mercado americano.

En general, durante el período analizado se ha trabajado especialmente en la rentabilidad, gestionando la bajada de tipos de mercado, reconduciendo operaciones no atractivas y logrando que no se haya resentido el diferencial de clientela.

En el caso la UEN Santander Investment del BS, la gestión ha estado determinada por las fuertes turbulencias desatadas en los mercados financieros internacionales desde agosto de 1998 han aconsejado profundizar en su estrategia de

potenciación de las actividades generadoras de ingresos más recurrentes, al tiempo que se han redimensionado a la baja las actividades de mayor volatilidad.

En Gestión de activos, se ha llevado a cabo la fusión de Banco Santander y Banco Santander de Negocios, que ha dado lugar a la constitución del mayor grupo de gestión del mercado español. Así, Santander Gestión mantiene una continuada adecuación de sus productos a la dinámica de mercado.

En el área de Banca Privada, se ha buscado la diversificación de oferta de productos y la expansión de los puntos de venta.

3.5.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	987.659	1.038.995	-5	21.199	83.737	-75
I. crediticia + C. Valores	3.579.749	3.355.815	7	3.469.756	4.132.311	-16
Inmovilizado	27.901	27.628	1	14.086	15.850	-11
Otros activos	682.974	580.405	18	425.837	257.240	66
TOTAL ACTIVOS	5.278.283	5.002.843	6	3.930.878	4.489.138	-12
Acreeedores y empréstitos	2.439.944	2.275.096	7	3.376.372	3.991.824	-15
Resultados del período	86.517	70.381	23	14.161	19.711	-28
Fondos propios asignados	366.797	298.617	23	139.474	135.885	3
Otros pasivos	2.385.025	2.358.749	1	400.871	341.718	17
TOTAL PASIVOS	5.278.283	5.002.843	6	3.930.878	4.489.138	-12
Margen de Intermediación	85.311	83.911	2	30.784	21.719	42
Comisiones netas	97.131	57.584	69	62.513	52.533	19
Res. Oper. Financieras	6.804	8.665	-21	3.414	17.984	-81
Margen ordinario	189.246	150.160	26	96.711	92.236	5
Costes de transf. Y otros	-77.408	-54.717	41	-69.765	-62.747	11
Margen de explotación	111.838	95.443	17	26.946	29.489	-9
Varios	-37.863	-36.079	5	-12.785	-9.778	31
BENEFICIO ATRIBUIDO	73.975	59.364	25	14.161	19.711	-28
ROE c/ Beneficio Atribuido	20,2	19,9	1	10,2	14,5	-30
ROE c/M Explotación	30,5	32,0	-5	19,3	21,7	-11
ROA c/ Beneficio Atribuido	1,4	1,2	18	0,4	0,4	-18
ROA c/M Explotación	2,1	1,9	11	0,7	0,7	4
(I. Cred+Car Val)/Activos	67,8	67,1	1	88,3	92,1	-4
Endeudamiento	91,4	92,6	-1	96,1	96,5	0
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	10,2	8,9	15	4,0	3,3	22
Mg Explot / Activos	2,1	1,9	11	0,7	0,7	4
Mg Explot / (I Cred+C Val)	3,1	2,8	10	0,8	0,7	9
Com netas / Mg Explot.	86,8	60,3	44	232,0	178,1	30
Costes transf / Mg Explot	-69,2	-57,3	21	-258,9	-212,8	22

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de la UEN del BBV es más grande que el de la UEN del BS en más de un 30% y además ha crecido satisfactoriamente mientras que el del BS ha disminuido en forma importante.
- ? En particular, mientras que los Otros activos de ambas UEN han aumentado considerablemente, la Inversión crediticia y de Cartera de valores de la UEN del BBV ha crecido en torno al 7% pero la del BS ha disminuido en un 16%.

- ? En consecuencia, la estructura de activos y pasivos se ha modificado en ambas UEN durante el período de forma diferente. En efecto, la UEN del BBV ha aumentado proporcionalmente los pasivos y reducido los activos líquidos para financiar correspondientemente el crecimiento del resto de los activos. Por su parte, la UEN del BS ha reducido el ítem Acreedores y empréstitos prácticamente en la misma cantidad que lo ha hecho con la Inversión crediticia y de Cartera de valores.
- ? Lo anterior, se ha visto reflejado por supuesto en el Resultado del período de ambas UEN. Mientras que el del BBV ha crecido en forma importante un 25%, el del BS ha disminuido en un 28%.
- ? En el caso de la UEN del BBV, el crecimiento en el Resultado se ha debido a un fuerte aumento en las Comisiones netas, lo que ha servido para superar el impacto de la caída del Resultado de operaciones financieras y del impacto del mayor Coste de transformación producto de los diversos saneamientos de los negocios adquiridos en Iberoamérica.
- ? En el caso de la UEN del BS, la disminución del Resultado se ha debido a la importante caída del Resultado de las operaciones financieras y del considerable aumento de los Costes de transformación y de los Costes varios. Lo anterior, a pesar del buen crecimiento del Margen de intermediación y de las Comisiones netas.
- ? Como es lógico, la rentabilidad de la UEN del BBV sin crecer mucho se mantiene relativamente alta. Sin embargo, la rentabilidad de la UEN del BS disminuye para situarse en niveles más bien normales.

3.2.3 Breve análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos de la UEN del BBV frente a la UEN del BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el competidor es punto débil)	? Mayor volumen de negocios, creciendo con más dinamismo. ? Alta y estable rentabilidad que duplica a la del competidor. ? Mayor y creciente nivel de capitalización. ? Sólido crecimiento de	? Trabaja con un mayor apalancamiento. ? Tiene un mayor crecimiento del Margen de Intermediación. ? Obtiene mayor aporte al resultado por parte de comisiones.	En este segmento se puede apreciar que el BBV es más fuerte en los aspectos analizados que el BS. En efecto, supera al BS en activos, crecimiento, rentabilidad, eficiencia y capitalización.

	<p>las Comisiones netas y espacio para seguir creciendo.</p> <p>? Menores Costes de transformación.</p>		
Puntos fuertes comunes	<p>? Relativamente bajo nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados.</p> <p>? El satisfactorio nivel de rentabilidad obtenido.</p> <p>? Se ha logrado un fuerte incremento en los recursos de la clientela gestionados fuera de balance (Fondos de inversión, Fondos de pensiones, Administración de carteras, Depositaria y Custodia de valores). Y dado el gran peso específico de dicha actividad, los ingresos por servicios y comisiones se han más que duplicado. Sin embargo, debe considerarse que gran parte de dicho incremento se debe a la aportación de las gestoras de fondos de pensiones adquiridas en América.</p>		

3.2.4 Breve análisis de oportunidades y peligros

Oportunidades	<p>? El aumento acelerado del margen de intermediación debido al aumento de los tipos de interés provocadas por las turbulencias en los mercados internacionales.</p> <p>? El incremento de la demanda ocasionada por la caída en las tasas de interés que puede seguir permitiendo en un fuerte aumento de los recursos de la clientela gestionados fuera de balance (Fondos de inversión, Fondos de pensiones, Administración de carteras, Depositaria y Custodia de Valores).</p>
Peligros	<p>? La evolución desfavorable de los tipos de cambio, que se han traducido en una depreciación de las divisas locales iberoamericanas respecto al dólar, fundamentalmente en el segundo semestre del año, y de éste con respecto a la peseta, que ha atenuado el crecimiento del balance, al expresarse éste en pesetas.</p> <p>? El empeoramiento de las perspectivas sobre la evolución a corto plazo de algunas economías iberoamericanas ha</p>

	<p>conducido, entre otras medidas, a reforzar las provisiones para insolvencias.</p> <p>? El entorno económico desfavorable en América, que ha aconsejado una gran cautela en la concesión de riesgo crediticio y su cobertura, lo que se ha traducido en una expansión de la inversión menor que la competencia y en unos mayores saneamientos para elevar los índices de cobertura de mora.</p> <p>? Los negativos cambios producidos en el escenario económico internacional y en particular, el incremento de la volatilidad de los mercados financieros, que ha afectado a algunos de los países iberoamericanos donde dichas UEN están presentes. Sin embargo, mientras que la mayor inestabilidad de los mercados ha perjudicado la evolución de los Resultados por operaciones financieras, ha significado también oportunidades para que ambas UEN hayan incrementado su porcentaje de participación en el capital de algunos de los bancos iberoamericanos.</p> <p>? Se ha debido de realizar fuertes provisiones para realizar saneamientos debido a la incorporación de gestoras de fondos de pensiones en América así como por los incrementos en estructura exigidos por los aumentos de actividad de las mismas, la que sin embargo, presentan un fuerte potencial de mejora en eficiencia.</p> <p>? El efecto de las crisis de mercado sobre determinadas posiciones gestionadas en el balance del área.</p> <p>? Un entorno competitivo de precios que además, ha coincidido con un período de menores necesidades de financiación de las empresas, especialmente las de mayor tamaño.</p>
--	---

3.6 BANCA CORPORATIVA, TESORERIA Y MERCADO DE CAPITALES

3.6.1 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

La UEN Banca de Inversión del BBV contempla las actividades de posicionamiento e intermediación en los mercados monetarios, de divisas, de capitales, bursátiles y de derivados, así como el asesoramiento corporativo. Las actividades de intermediación bursátil y de mercado de capitales de renta variable se realizan en España a través de BB Interactivos y en Latinoamérica a través de BBV Securities.

La UEN de banca Corporativa, Tesorería y mercado de capitales del BS da servicio, a través de su unidad de banca corporativa, a 4.500 grandes grupos empresariales e instituciones en 17 países (7 de Europa y 10 de Iberoamérica), a los que se ofrece, además de financiación tradicional y estructurada, toda clase de

productos y servicios relacionados con las operativas de cobros y pagos y sistemas de gestión centralizadas de tesorería.

La estrategia de la UEN Banca de Inversión del BBV contempla fundamentalmente una reestructuración para integrarse bajo una misma dirección con la UEN Banca de Inversión a objeto de reforzar la capacidad de gestión y servicio a los clientes globales y extender el asesoramiento y la colocación de los productos típicos del área de inversión a otros clientes.

La estrategia del BS para esta UEN, en un ejercicio de fuerte volatilidad en los mercados internacionales, se ha enfocado en el área de Tesorería y Mercado de Capitales a la reducción de su perfil de riesgo. Y al adelgazamiento de sus estructuras concentrando la mayoría de sus actividades en Madrid. Así, se han reducido las operaciones que implican riesgo país, especialmente en su vertiente riesgo financiero y particularmente en relación con las áreas de mayor riesgo (sudeste asiático). El redimensionamiento de algunos negocios ha supuesto una mayor orientación de la actividad hacia la banca corporativa (grandes empresas, trade finance) en detrimento del resto de los negocios.

3.6.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	4.811.637	5.643.221	-15	887.049	827.924	7
I. Crediticia + C Valores	1.511.868	1.432.803	6	3.281.994	3.723.627	-12
Inmovilizado	5.062	4.405	15	7.357	8.995	-18
Otros activos	3.065.045	1.951.802	57	395.949	488.953	-19
TOTAL ACTIVOS	9.393.612	9.032.231	4	4.572.349	5.049.499	-9
Acreedores y empréstitos	8.867.366	8.473.052	5	4.023.286	4.526.017	-11
Resultados del período	16.397	13.418	22	15.979	22.275	-28
Fondos propios asignados	81.345	81.854	-1	142.847	128.684	11
Otros pasivos	428.504	463.907	-8	390.237	372.523	5
TOTAL PASIVOS	9.393.612	9.032.231	4	4.572.349	5.049.499	-9
Margen de Intermediación	21.438	21.005	2	28.625	24.487	17
Comisiones netas	14.644	9.578	53	9.771	8.666	13
Res. Oper. Financieras	4.827	6.813	-29	13.517	22.319	-39
Margen ordinario	40.909	37.396	9	51.913	55.472	-6
Costes de transf. Y otros	-20.480	-18.620	10	-24.440	-22.672	8
Margen de explotación	20.429	18.776	9	24.473	32.800	-25
Varios	-4.032	-5.358	-25	-8.494	-10.525	-19
BENEFICIO ATRIBUIDO	16.397	13.418	22	15.979	22.275	-28
ROE c/ Beneficio Atribuido	20,2	16,4	23	11,2	17,3	-35
ROE c/M Explotación	25,1	22,9	9	17,1	25,5	-33
ROA c/ Beneficio Atribuido	0,2	0,1	18	0,3	0,4	-21
ROA c/M Explotación	0,2	0,2	5	0,5	0,6	-18
(I. Cred+Car Val)/Activos	16,1	15,9	1	71,8	73,7	-3
Endeudamiento	99,0	98,9	0	96,5	97,0	0
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	5,4	5,7	-6	4,4	3,5	26
Mg Explot / Activos	0,2	0,2	5	0,5	0,6	-18
Mg Explot / (I Cred+C Val)	1,4	1,3	3	0,7	0,9	-15
Com netas / Mg Explot.	71,7	51,0	41	39,9	26,4	51
Costes transf / Mg Explot	-100,2	-99,2	1	-99,9	-69,1	44

Lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de la UEN del BBV es más grande que el de la UEN del BS en casi un 50% pero ahora ha tenido un crecimiento bastante bajo mientras que el del BS ha disminuido en forma importante. Lo anterior, se justifica por el efecto que han provocado las recientes crisis de mercado sobre determinadas posiciones gestionadas en el balance de tales UEN.
- ? En consecuencia, la estructura de activos y pasivos se ha modificado en ambas UEN durante el período de forma diferente. En efecto, siguiendo el

mismo comportamiento de las otras UEN del BBV, se ha aumentado proporcionalmente los pasivos y reducido los activos líquidos para financiar correspondientemente el crecimiento del resto de los activos. Por su parte, la UEN del BS siguiendo la política de la empresa en este sentido, ha reducido el ítem Acreedores y empréstitos prácticamente en la misma cantidad que lo ha hecho con la Inversión crediticia y de Cartera de valores.

- ? Lo anterior, al igual que antes, se ha visto reflejado claramente en el Resultado del período de ambas UEN. Mientras que el del BBV ha crecido en forma importante un 22%, el del BS ha disminuido en un 28%.
- ? En el caso de la UEN del BBV, el crecimiento en el Resultado se ha debido a un fuerte aumento en las Comisiones netas y a una disminución de los Costes varios, lo que ha servido para superar el impacto de la caída del Resultado de operaciones financieras y del impacto del mayor Coste de transformación producto de los diversos saneamientos de los negocios adquiridos en Iberoamérica.
- ? En el caso de la UEN del BS, la disminución del Resultado se ha debido a la significativa caída del Resultado de las operaciones financieras y del aumento de los Costes de transformación. Lo anterior, a pesar del buen crecimiento del Margen de intermediación y de las Comisiones netas. Esto producto de la política de cautela ante las crisis internacionales.
- ? Como es lógico, la rentabilidad de la UEN del BBV crece en forma importante y se sitúa a niveles muy satisfactorios. Sin embargo, la rentabilidad de la UEN del BS disminuye considerablemente para situarse en niveles, sin embargo, todavía importantes.

3.2.3 Breve análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente es un resumen de algunos puntos fuertes relativos de la UEN del BBV frente a la UEN del BS:

	BBV	BS	CONCLUSION
Puntos fuertes relativos (Sí aparece en una columna es punto fuerte y para el competidor es punto débil)	? Volumen de activos y rentabilidad que duplica al del competidor y que crece con más dinamismo. ? Costes de transformación estables. ? Alto crecimiento de las comisiones.	? Margen de Intermediación creciente.	En este segmento se puede apreciar que el BBV es más fuerte en los aspectos analizados que el BS. En efecto, supera al BS en activos, crecimiento, rentabilidad, eficiencia y capitalización.

Puntos fuertes comunes	?	Bajo nivel de capital utilizado respecto al volumen de activos negociados.	
	?	El satisfactorio nivel de rentabilidad obtenido.	
	?	Las notables ventajas competitivas en estas UEN, basadas además en su carácter innovador, en su oferta global de productos, la presencia local en las distintas plazas y en la capacidad de ejecución, que confieren a los Bancos una fuerte penetración en el negocio con empresas multinacionales de primera línea. Estas UEN generan además fuerte sinergia con las UEN de Banca comercial y las restantes áreas mayoristas (Asesoramiento financiero a clientes, Financiación de proyectos, Fusiones y adquisiciones, Salidas a bolsa, etc.)	

3.2.4 Breve análisis de oportunidades y peligros

Oportunidades	?	El aumento acelerado del margen de intermediación debido al aumento de los tipos de interés provocadas por las turbulencias en los mercados internacionales.
	?	El incremento de la demanda ocasionada por la caída en las tasas de interés que puede seguir permitiendo en un fuerte aumento de los recursos de la clientela gestionados fuera de balance (Fondos de inversión, Fondos de pensiones, Administración de carteras, Depositaria y Custodia de Valores).
	?	El continuo traspaso de fondos de los inversores desde Depósitos a plazo hacia los fondos de inversión, por su mayor rentabilidad y ventajas fiscales.
Peligros	?	La evolución desfavorable de los tipos de cambio, que se han traducido en una depreciación de las divisas locales iberoamericanas respecto al dólar, fundamentalmente en el segundo semestre del año, y de éste con respecto a la peseta, que ha atenuado el crecimiento del balance, al expresarse éste en pesetas.
	?	El empeoramiento de las perspectivas sobre la evolución a corto plazo de algunas economías iberoamericanas ha conducido, entre otras medidas, a reforzar las provisiones para insolvencias.

	<ul style="list-style-type: none">? Durante 1998 ha continuado la bajada de tipos en los mercados españoles y los mercados emergentes han estado sujetos a fluctuaciones y turbulencias financieras, generándose así una gran volatilidad que ha obligado extremar la prudencia en el área.? El bajo crecimiento del volumen de negocios producto de la política de cautela ante las crisis internacionales.? Los negativos cambios producidos en el escenario económico internacional y en particular, el incremento de la volatilidad de los mercados financieros, que ha afectado a algunos de los países iberoamericanos donde dichas UEN están presentes. Sin embargo, mientras que la mayor inestabilidad de los mercados ha perjudicado la evolución de los Resultados por operaciones financieras, ha significado también oportunidades para que ambas UEN hayan incrementado su porcentaje de participación en el capital de algunos de los bancos iberoamericanos.? El efecto de las crisis de mercado sobre determinadas posiciones gestionadas en el balance del área.? Un entorno competitivo de precios que además, ha coincidido con un período de menores necesidades de financiación de las empresas, especialmente las de mayor tamaño.
--	---

3.7 ACTIVIDADES CORPORATIVAS

3.7.1 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA

La UEN Diversificación del BBV es responsable de la gestión de la cartera de participaciones industriales, inmobiliarias y de seguros del Grupo.

La UEN Actividades Corporativas del BS recoge las partidas habituales de una holding y el negocio de renta variable centralizado, desarrollando fuentes de financiación mediante la emisión de empréstitos, deuda subordinada y acciones preferentes de manera de ampliar las dotaciones de capital a l resto del grupo.

La estrategia de la UEN Diversificación del BBV, dada la naturaleza plurianual de este negocio, el objetivo del área es obtener una rentabilidad, consistente en el largo plazo, que supere el coste de capital consumido.

Para ello, los criterios que se siguen son los siguientes:

- ? Presencia en empresas pertenecientes a sectores con futuro
- ? Búsqueda de socios adecuados, con reconocida capacidad de gestión
- ? Inversiones líquidas, que faciliten la materialización de plusvalías cuando finalice el proyecto empresarial de presencia en la sociedad,
- ? Rotación de inversiones

? Participación en un número adecuado de participadas, que permita compatibilizar la necesaria concentración con un equilibrio sectores y empresas.

Por su parte, la estrategia de la UEN Actividades Corporativas del BS ha estado orientada al logro de mejores opciones de inversión mediante la búsqueda de tipos de interés más convenientes y a la reducción del perfil del riesgo. También se ha privilegiado el adelgazamiento de los servicios de administración central a objeto de hacerlos más eficientes y rentables.

3.7.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

El siguiente cuadro presenta los elementos más relevantes de la situación financiera actual de ambas UEN:

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

	BBV			BS		
	1998	1997	%	1998	1997	%
Activos líquidos	24.677	21.475	15	1.705.653	1.763.434	-3
I. crediticia + C Valores	509.443	478.645	6	1.240.168	1.305.158	-5
Inmovilizado	507	1.855	-73	61.795	41.262	50
Otros activos	4.387	5.156	-15	1.321.612	1.043.684	27
TOTAL ACTIVOS	539.014	507.131	6	4.329.228	4.153.538	4
Acreeedores y empréstitos	1.612	27.977	-94	2.289.151	2.468.382	-7
Resultados del período	127.538	85.703	49	1.936	-5.257	-137
Fondos propios asignados	125.586	111.063	13	1.615.119	1.292.254	25
Otros pasivos	284.278	282.388	1	423.022	398.159	6
TOTAL PASIVOS	539.014	507.131	6	4.329.228	4.153.538	4
Margen de Intermediación	14.587	12.799	14	-36.376	-6.484	461
Comisiones netas	50	103	-51	-2.235	-86	2.499
Res. Oper. Financieras	5.079	24.851	-80	27.370	29.632	-8
Margen ordinario	19.716	37.753	-48	-11.241	23.062	-149
Costes de transf. Y otros	-1.621	-1.624	0	-24.440	-22.672	8
Margen de explotación	18.095	36.129	-50	-26.373	-5.297	398
Varios	109.474	49.579	121	28.309	40	-
BENEFICIO ATRIBUIDO	127.569	85.708	49	1.936	-5.257	-137
ROE c/ Beneficio Atribuido	101,6	77,2	32	0,1	-0,4	-129
ROE c/M Explotación	14,4	32,5	-56	-1,6	-0,4	298
ROA c/ Beneficio Atribuido	23,7	16,9	40	0,0	-0,1	-135
ROA c/M Explotación	3,4	7,1	-53	-0,6	-0,1	378
(I. Cred+Car Val)/Activos	94,5	94,4	0	28,6	31,4	-9
Endeudamiento	53,0	61,2	-13	62,6	69,0	-9
FPI / (Inv. Cred+Cart Val)	24,7	23,2	6	130,2	99,0	32
Mg Explot / Activos	3,4	7,1	-53	-0,6	-0,1	378
Mg Explot / (I Cred+C Val)	3,6	7,5	-53	-2,1	-0,4	424
Com netas / Mg Explot.	0,3	0,3	-3	8,5	1,6	422
Costes transf / Mg Explot	-9,0	-4,5	99	92,7	428,0	-78

Es necesario destacar la imposibilidad de realizar un análisis comparado consistente de las dos UEN, ya que la UEN del BBV no contempla toda la información necesaria, dado que tal información, correspondiente a la UEN denominada Resto, no aparece publicada en la Memoria respectiva.

Por lo tanto, se realizará un breve análisis por separado. Aún así, lo anterior permite deducir lo siguiente:

- ? El volumen de negocios de ambas UEN ha tenido un crecimiento normal. Destacándose el disímil comportamiento de la Inversión crediticia y de Cartera de valores de ambas UEN.
- ? Ambas UEN ha visto una favorable evolución de sus Resultados, siendo positivos ahora los dos.
- ? El Margen de intermediación la UEN del BS ha tenido un fuerte descenso como consecuencia, por una parte, de la reducción de los dividendos cobrados al haber vendido la participación en First Union y, por otra, al fuerte aumento del margen negativo derivado de la política de financiamiento de la UEN, es decir, emisiones de empréstitos, subordinadas y preferentes que sirven para financiar al resto de las actividades del grupo, a tasas de interés de mercado.
- ? Otro factor que ha incidido muy negativamente en el Margen de intermediación es el incremento del coste de cubrir el riesgo de cambio en las inversiones de capital en las filiales extranjeras, consecuencia del fuerte incremento experimentado por los tipos de interés en algunos países en los que opera el Grupo BS.

4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL BBV ANTE UNA POSIBLE FUSION.

El BBV admite su disposición a nuevas fusiones, alianzas y compras pero sin caer en precipitaciones. Dentro del Plan Dos 1000, continuador del Plan de los 1000 días, que el BBV lanzó como respuesta a la compra del Banesto por parte del BS, se contemplan fusiones, alianzas y compras. Probablemente, la estrategia a seguir será una mezcla de esas tres opciones.

El siguiente es un cuadro resumen que analiza los puntos fuertes relativos más importantes entre el BBV y el BS en los dos últimos años:

	BBV	BS	CONCLUSION
Agregado	? Volumen de activos creciendo satisfactoriamente. ? Mayor, creciente y satisfactoria rentabilidad. ? Menores contenidos Costes de transformación relativos al Margen de Explotación.	? Volumen de activos mayor. ? El doble de volumen de negocios (si se considera al BSCH). ? Estratégicamente adelantados al haberse fusionado con el BCH.	El BBV posterior a la fusion del BS con el BCH ha quedado en una posición disminuida relativamente en cuanto a volumen de activos. Sin embargo, mantiene una mayor rentabilidad y un volumen de activos más dinámico.

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

<p>UEN Banca Comercial</p>	<p>? Mayor volumen de activos. ? Sólido crecimiento de las Comisiones netas, bajas relativamente, pero con espacio para seguir creciendo. ? Alto nivel de rentabilidad. ? Más amplia red de oficinas comerciales (2.111 contra 1.532). ? Banco español con la gama de fondos de inversión más amplia del mercado.</p>	<p>? Volumen de activos está creciendo con más dinamismo. ? Alto y creciente nivel de rentabilidad. ? Importante disminución de los Costes de transformación pero aún así más altos relativamente. ? Segmento estratégico</p>	<p>Este segmento es el más rentable de ambas entidades y por lo tanto el más importante. Se aprecia un estancamiento en el volumen de activos del BBV, a pesar de que mantiene una elevada rentabilidad.</p>
<p>UEN Bancos en España</p>	<p>? Mayor rentabilidad pero decreciente. ? Menores Costes de transformación relativos.</p>	<p>? Volumen de activos y Resultado del período que triplica al del competidor y que crece con más dinamismo.</p>	<p>Claramente el nivel comercial de Banesto, en todo sentido, supera ampliamente a los Bancos en España del BBV, a pesar de que estos son mas eficientes.</p>
<p>UEN Banca de Inversión, Gestión de Activos y Banca Privada</p>	<p>? Mayor volumen de negocios, creciendo con más dinamismo. ? Alta y estable rentabilidad que duplica a la del competidor. ? Mayor y creciente nivel de capitalización.</p>	<p>? Trabaja con un mayor apalancamiento. ? Tiene un mayor crecimiento del Margen de Intermediación. ? Obtiene mayor aporte al resultado por parte de comisiones.</p>	<p>En este segmento se puede apreciar que el BBV es más fuerte en los aspectos analizados que el BS. En efecto, supera al BS en activos, crecimiento, rentabilidad, eficiencia y capitalización.</p>

		? Sólido crecimiento de las Comisiones netas y espacio para seguir creciendo.		
		? Menores Costes de transformación.		
UEN Banca Corporativa, Tesorería Mercado y de Capitales		? Volumen de activos y rentabilidad que duplica al del competidor y que crece con más dinamismo.	? Margen de Intermediación creciente.	En este segmento se puede apreciar que el BBV es más fuerte en los aspectos analizados que el BS. En efecto, supera al BS en activos, crecimiento, rentabilidad, eficiencia y capitalización.
		? Costes de transformación estables.		
		? Alto crecimiento de las comisiones.		

En conclusión, la fortaleza principal del BBV es ser un banco internacional. Sus bancos en el extranjero están presentes en 35 países, con un volumen de activos de 6,82 millones de pesetas y han aportado un beneficio atribuido de 46.841 millones de pesetas, casi la cuarta parte de lo alcanzado por todo el grupo en 1998, que fue de 163.627 millones, un 25,1% más. Además, más de la mitad de los 70.000 empleados del BBV están fuera de España, así como un 40% de sus oficinas.

La mayor parte de la actividad internacional de la entidad se concentra en América Latina, un área de indudable proyección de negocio y beneficio, pero que también está más expuesto a los vaivenes del mercado: en 1998 el grupo ha realizado saneamientos en su área americana por importe de 217.600 millones. En Europa, lo más lógico son las compras selectivas y las alianzas, en particular donde ya tiene participaciones, como en Italia.

Visto de esta forma, los requisitos mínimos estratégicos que eventualmente podría requerir el BBV en el futuro con miras a una posible fusión o adquisición están en función de verse enfrentado al BS (y luego al BSCH), por lo que el BBV necesita potenciar su presencia en el negocio de Banca Comercial:

- ? En España, a través de la UEN Banca Comercial y la UEN Bancos en España, para hacer frente a la UEN BS en España y la UEN Banesto del BS.

? En el Extranjero, a través de la UEN Bancos en América y Europa, para hacer frente a la UEN Bancos en el Extranjero del BS.

Así, el BBV debería encontrar un socio con sólida presencia de Banca Comercial en España, América y Europa que complemente y haga crecer su negocio de Banca Comercial. Esto sin perjuicio que dicho socio aportara volumen y rentabilidad a las otras UEN del BBV.

En definitiva, en general la estrategia del BBV debe ser continuar con la diversificación internacional aunque sin perder de vista cualquier oportunidad. Pero, tras la fusión BSCH, en España sólo quedan dos candidatos capaces de aportar tamaño principalmente en el campo nacional y en lo referente a Banca Comercial: Argentaria y Popular. Por otro lado, aunque no se descarta, una integración con una entidad extranjera es complicada. Finalmente, es necesario que se sopesen cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de otra fusión.

5 POTENCIALES CANDIDATOS ANTE UNA FUSIÓN

Se analiza aquí si dos de los bancos más importantes españoles, Argentaria y Popular, son los candidatos adecuados para que el BBV realice esta eventual fusión o adquisición con miras a lograr un tamaño adecuado para hacer frente al BSCH.

El siguiente cuadro presenta algunas de las ventajas y desventajas estratégicas que tendría para el BBV fusionarse o adquirir uno u otro banco:

	CON ARGENTARIA	CON POPULAR
Ventajas	? Disposición a fusionarse. En efecto, la estrategia de Argentaria es terminar los pocos ajustes pendientes durante 1999 y estar fusionados antes del 1 de enero del 2002.	? Banco con altos márgenes, que le han situado como el líder de la banca española y entre los primeros del mundo en rentabilidad.
Desventajas	? Tiene un accionariado muy atomizado que eventualmente dificultaría cualquier decisión. ? La Golden Share que se ha reservado el Gobierno ampliable hasta el 2001 y que le permite vetar cualquier compra superior al 10%.	? La estrategia del Popular es seguir independiente y defender sus márgenes de negocio. ? Los miembros del Consejo de Dirección controlan el 30,86% de la propiedad del banco y manifiestan su reticencia a ser absorbidos. ? No tiene un negocio latinoamericano, por lo que no se

	<p>? Ha puesto dos condiciones para una fusión: que dicha fusión cree valor para los accionistas y que se mantenga su modelo de gestión y equipo.</p> <p>? El 54,8% de su capital está en manos de extranjeros.</p>	<p>lograría sinergia en este aspecto.</p>
--	---	---

El siguiente es una breve (aunque no del todo correcto) análisis sobre una eventual fusión entre el BBV con ya sea Argentaria o Popular.

ITEM	BSCH	BBV	ARGENTARIA	POPULAR
Activos	39.80	22.01	12.80	3.84
Inv. Crediticia	18.70	9.68	6.48	2.67
Depósitos	19.50	12.03	4.42	2.62
Beneficio neto	207.000	148.512	75.232	67.548
Oficinas	8.681	4.769	1.734	2.006
Plantilla	106.519	64.976	15.354	11.600
ROA	0.52%	0.67%	0.59%	1.77%
Eficiencia (inv.)	62%	55%	56%	44%

Datos al 30/09/98

ITEM	BSCH	BBV + ARGENTARIA	BBV + POPULAR
Activos (Bill)	39.80	34.81	25.85
Inv. Crediticia	18.70	16.16	12.35
Depósitos	19.50	16.45	14.65
Beneficio neto	207.000	223.744	216.060
Oficinas	8.681	6.503	6.775
Plantilla	106.519	80.330	76.576
ROA	0.52%	0.67%	0.84%

Datos al 30/09/98

La conclusión, aceptando el hecho de que la simple suma de las cifras no es del todo correcta del punto de vista financiero y contable, es que con uno o con otro candidato, el BBV quedaría por debajo de las cifras del BSCH. Incluso, en términos de rentabilidad, Argentaria es poco lo que aporta. Por su parte, aunque Popular tiene más rentabilidad es mucho más pequeño que el BBV y no tiene por ahora intención de fusionarse.

Así, por ahora, no le convendría a primera vista fusionarse. Esto es concordante con la opinión del BBV de no realizar ninguna operación precipitada. Debe ser una

operación que genere valor para el accionista. Las fusiones no son un fin, sino un medio.

III BIBLIOGRAFIA

BALLARÍN, EDUARD. "Estrategias competitivas para la banca". Ed. Ariel S.A., Barcelona, España, 1985.

BUENO Y RODRIGUEZ. "La banca del futuro". 1994.

CARBO, SANTIAGO, COELLO, JUAN Y MARQUES, DAVID. "Capitalización y rentabilidad de las entidades financieras: Resultados preliminares".

COLLYNS, CHARLES Y HORIGUCHI, YUSUKE. "Supermercados financieros en los Estados Unidos". Finanzas y Desarrollo, marzo 1984.

EVANS, HARRY. "The virtual round table". Euromoney, February 1998, pág. 50-55.

LEE, PETER. "Euro-gigantism". Euromoney, February 1998, pág. 36-44.

MANZANO, MARIA y SASTRE, MARIA. "Factores relevantes en la determinación del margen de explotación de bancos y cajas de ahorro". Banco de España, Servicio de estudios, Documento de trabajo nº 9514.

MAUDOS, JOAQUIN (1998). "Rentabilidad, estructura de mercado y eficiencia en el sector bancario español". Documento de trabajo 143/1998, Fundación de las Cajas de ahorro confederadas.

MAURIELLO, MARK. "Economics of retail banking". Bankers Magazine, Sep/Oct96, Vol. 179 Issue 5, p47.

NICHOLSON, GEOFFREY AND FELDMAN SEGAL, LYNN. "Wholesale banking's new horizons". Banking Strategies, Sep/Oct96 Issue N, p60, 7p.

NOCERA, JOSEPH. "Banking is necessary--banks are not". Fortune, 05/11/98, Vol. 137 Issue 9, p84, 2p.

RODRIGUEZ ANTON. "Alternativas estratégicas para la banca del futuro". 1993

RODRIGUEZ Y BUENO. "Análisis estratégico de la Banca privada en España". 1989.

SAUNDERS, ANTHONY. "Banking and Commerce: an overview of the public policy issues".

La Estrategia del Banco Bilbao Vizcaya frente al Banco Santander
Fernando Rubio

SAMARTIN, M. (1984) "Evolución de la Regulación Bancaria en el siglo XX en Estados Unidos y Europa Occidental".