

## *Fusión no es igual a solución*

**D**ESPUÉS de semanas y meses de rumores, se ha anunciado, como siempre por sorpresa, la fusión de otros dos bancos. En este caso, «megabancos». Inmediatamente se ha destapado el frasco de los ditirambos, con titulares de hasta seis columnas. Se han dedicado muchas páginas a analizar lo obvio o señalar lo evidente. Hasta a nivel internacional, el Comisario Europeo de Finanzas, Yves Thilbault de Silguy, ha dicho que la fusión del Banco de Santander con el Banco Central Hispano es «una prueba de la aceleración del proceso de concentraciones bancarias que provocará el nacimiento del «euro» y una evolución en la buena dirección».

Millones de clientes, cientos de miles de pequeños accionistas y, sobre todo, 106.519 empleados se han visto conmocionados, una vez más. Muchos han perdido la paz y tranquilidad. Las preguntas que flotan en el ambiente son: ¿qué significa para muchas personas concretas la fusión del Banco de Santander con el Banco Central Hispano? ¿Qué significa para la economía nacional? ¿Qué solucionan o arreglan esta y otras fusiones?

## *Las fusiones, pieza habitual del mercado libre*

*DEBEMOS, de entrada, recordar dos cosas. Una, que fusiones, absorciones, compras de entidades, siempre las ha habido, las hay y las habrá. El pez grande se come al chico. Son una pieza de la economía de mercado. La otra es que, en el sector financiero especialmente más que en otros, la confianza/seguridad es un factor determinante del mercado, del negocio, de la vida misma del sector.*

*El entorno económico, como el vital, es aceleradamente cambiante. Las empresas, como el ser humano, nacen, crecen, maduran, envejecen y mueren. Al igual que el ser humano cambia su entorno vital con decisiones cruciales y trascendentes como casarse, quedarse soltero, vivir en comunidad, convivir con alguien, etc., lo mismo sucede con la empresa. El fenómeno de fusiones, absorciones, no es una solución permanente sino un paso. Las fusiones siempre se producen cuando hay cambios en el entorno, cuando el negocio se complica, cuando la competencia por sobrevivir es cada vez más asfixiante y peligra la supervivencia. Las motivaciones son de toda índole aunque el objetivo final siempre el mismo: la supervivencia de muchos y de unos pocos. No se olvide, con todo, que en una fusión bancaria los analistas estiman que se pierde un porcentaje del negocio, antes de volver a la velocidad de crucero.*

*En los mismos días del anuncio de la absorción del Banco Central por el Banco de Santander, en Japón, en plena crisis financiera, Chuo Trust se unió a Mitsui Trust o, lo que es aún más importante, Sanwa Bank con el Toyo Trust. En el sector industrial, Vodafonte ha comprado a Air Touch, BP a AMOCO; Zeneca a Astra y British Aerospace ha comprado, a General Electric Company, su rama de defensa Marconi Electronics, aunque para*

salvar la cara, algo muy frecuente en estos temas, se ha dicho públicamente que es «una fusión para tener el grupo más poderoso de la industria de defensa aeronáutica». Ford ha comprado la división de automóviles Volvo. Todo por sobrevivir, pero, además, en la mayoría de los casos para seguir dominando o mandando. Últimamente se ha producido la fusión Paribas y la Société General. Casi siempre se cumple lo que dijo una autoridad bancaria española: «En general la gente, aunque lo adorne de paritaria, lo que quiere es mandar».

**ACEPTADO** que las fusiones son una pieza habitual del libre mercado, consideremos la importancia de la confianza/seguridad en el sector financiero. Francis Fukuyama publicó en 1995 un importante ensayo sobre «Confianza» en el que expresa la teoría de que el libre mercado, la competitividad y el trabajo duro no son los predeterminantes de la prosperidad. Hay otro elemento clave, «la confianza». En el sector financiero tenemos el mejor ejemplo. Si el lector vuela en un avión Boeing, le tienen sin cuidado las importantes pérdidas durante el presente ejercicio de Boeing, lo que quiere es tener la seguridad de que el avión aterrice sin contratiempos; si conduce un coche Seat, no le preocupan las tremendas pérdidas que tuvo Seat, en su tiempo, quiere seguridad completa en el coche Seat que conduce. Pero si tiene sus ahorros en el Banco de Santander o en el Banco Central Hispano, y es persona consciente, quiere oír que los beneficios siguen aumentando, vigilará la cuenta de resultados, su margen operativo. Sabe que si las instituciones financieras no ganan dinero se puede repetir el susto que se llevaron sus amigos que tenían sus ahorros en los bancos del Grupo Rumasa en los ochenta o en el Banesto en los noventa. El cliente tiene que tener confianza en la institución

*financiera con la que trabaja. La institución financiera, por su parte, tiene que hacer todo lo necesario para mantener esta confianza y eso sólo lo puede conseguir obteniendo unos beneficios crecientes, manteniendo una cuenta de resultados positiva, y procurando que la información sobre esta realidad llegue a los más apartados rincones de su clientela, analistas, informadores. Sólo así se consolida la confianza. No por ser el más grande se despierta más confianza. Y en España se pueden citar de esto ejemplos muy concretos.*

**CUALQUIER** institución financiera, cuando tiene un contratiempo que afecte a su cuenta de resultados, se vuelca en explicaciones, pero, sobre todo, trata de tomar medidas, para que no haya nubes en el horizonte. Generalmente lo hace con saltos hacia adelante. Unos botones de muestra: en España, a medida que evolucionaba la economía, entre 1947 y 1974, y aun antes de que se eliminase el «statu quo» bancario o llegasen los bancos extranjeros, se registró un total de 81 fusiones, absorciones o compras bancarias de las que 20 estuvieron a cargo del Banco Central y 14 las formalizó el antiguo Banco Bilbao. En los últimos años, en los países de nuestro entorno, la evolución ha sido la misma. En Inglaterra recuérdese la fusión, entre otros, de Lloyds Bank más BOLSA más Savings Bank; en Francia cómo surgió Banque National de Paris (Comptoir d'Escomptes más BNCI más BNCIO); en Holanda ABN más AMRO Bank; en Alemania Bayerische Hypothekenbank más Bayerische Landesbank; en Suiza la Sociedad de Bancos Suizos se ha fusionado con la Unión de Bancos Suizos y aun antes de que se desencadenase con toda virulencia la crisis del sistema financiero japonés, el Bank of Tokyo se fusionó en abril de 1996 con el Mitsubishi. Registremos aquí también la compra del Bankers Trust por el

*Deutsche Bank, en noviembre de 1998, y la consiguiente caída de la cotización bursátil del Deutsche Bank.*

### **Los clientes y los bancarios ante las fusiones**

*¿QUÉ va a significar para el cliente de cualquiera de los dos Bancos la fusión que formará el BSCH? Prácticamente nada. Los dos Bancos dicen haber aprendido de fusiones anteriores: van a conservar las marcas y oficinas separadas una temporada. Por tanto el cliente lo será de su oficina. Pero de puertas adentro se agravarán dos peligros: la integración de los procesos informáticos, un talón de Aquiles en la cuenta de resultados, tardará aún más en resolverse y al no ser Bancos de culturas similares, puede ser que se apliquen criterios distintos, con el peligro de insatisfacciones y desplazamientos.*

*La tecnología permite que hoy los costes de gestión de una entidad del tamaño de BSCH no sean mucho mayores que los producidos en la gestión de cada uno de los dos Bancos preexistentes, pero para ello hace falta llegar a esa integración por la vía rápida. Mientras tanto los costes seguirán siendo una sangría en la cuenta de resultados. Se demostrará una vez más que, a pesar de lo que dicen los actores, en una fusión «dos y dos no suman cuatro» pues según se ha escrito al analizar esta fusión, «El camino entre el papel y la realidad normalmente resulta complicado».*

*Para el accionista, si se cumple lo prometido, habrá beneficios iniciales. Se ha dicho que la futura entidad repartirá al menos el 50 por 100 de sus beneficios en dividendos y que el BSCH prevé un crecimiento del 25 por 100 en cada uno de los años 1999 y 2000. Los analistas están de acuerdo en que todo dependerá del*

*control de costes y si añadimos que el futuro es incierto, el horizonte ya no es tan rosado. El presidente de un conocido banco español definió hace poco con realismo la situación del sector: «Hay un nuevo modelo de hacer banca: más competitivo, más abierto y con márgenes y comisiones cada vez menores». A esta realidad hay que contraponer el propósito donde el BSCH ve su futuro, según consta en el documento remitido por ambos bancos a la Comisión Nacional de Valores: «El objetivo del banco es “optimizar” los costes y obtener la máxima contribución a los resultados de las participaciones industriales». Es decir que estamos ante otra fusión, un salto hacia adelante. Se trata de hacer frente a problemas. La solución global no la ven los actores en el propio negocio bancario, sino que el espectro se amplía y habrá que contar con un amplio protagonismo en otros sectores económicos. ¿Estamos ante una concentración de poder no sólo financiero?*

*¿Qué decir de los empleados? Se ha prometido que la reducción no será traumática, luego será más lenta y más costosa. No afectará brutalmente a los que están trabajando, pero cierra puertas a los que vienen. «El único punto oscuro de esta sorpresiva y brillante operación es precisamente la cantidad de empleo que se perderá», se ha escrito en referencia a esta fusión.*

### ***La economía nacional ante las fusiones***

*¿QUÉ significa la fusión para la economía nacional? Pues que pueden estarse sentando los cimientos de un serio disgusto. Parece que hemos perdido el norte trazado durante los años ochenta. Es claro que con las fusiones se aumenta notablemente el capital disponible sin que haya que duplicar los gastos de infraestructura. Se pretende por lo tanto, en principio,*

*un aumento de efectividad. La realidad en esta fusión es otra: mientras el ratio de eficiencia (coste de explotación sobre margen ordinario) del Banco Popular es del 44,25 o el del Banco Bilbao Vizcaya del 55,2, el del Banesto es del 62,6; el del Banco de Santander del 63,05 y el del Banco Central del 59,79. A ello hay que añadir, como han manifestado directivos del Santander, que aún se están integrando los procesos informáticos del Banesto con los del Santander y que temiendo el efecto 2000, la integración de la operatoria de los dos bancos no se va a iniciar hasta el 2001, además de que las tres marcas van a seguir compitiendo entre sí. Es decir, que a pesar de las manifestaciones eufóricas del primer momento, no está nada claro que se vayan a conseguir las economías de escala a corto plazo. Habrá que ver que pasa a medio plazo.*

**ESO** nos lleva a la reflexión final *¿qué solucionan o arreglan ésta y otras fusiones? Una respuesta exige definir primero qué es lo que motiva las fusiones. ¿Son meramente para solucionar problemas, para aumentar de tamaño, o son un ajuste al cambio de entorno?*

*Parece que muchas de las fusiones bancarias de los últimos años han estado más en la línea de dar solución a problemas o de crecer por crecer. Pero los resultados no convencen. En diciembre de 1990 la revista Euromoney escribía «cada día resulta más evidente que, en banca, el tamaño ha dejado de ser relevante» y, en consecuencia, a partir de 1991 cambió de criterio y dejó de publicar el listado de los mayores bancos del mundo para publicar el orden de los mejores.*

*Ahora bien. Pretender una mayor efectividad no es ya sin más haberla alcanzado por medio de las fusiones. En ocasiones la fusión ha dado origen a entidades que no han alcanzado la cota media de rentabilidad. En*

*consecuencia las fusiones no lo resuelven todo, y, especialmente en el ámbito de la gestión, pueden dar origen a problemas mayores que los que tratan de resolver. La opinión, por lo tanto, sobre la última fusión es mucho menos entusiasta que los comentarios de los primeros momentos. En cuanto se ha apagado el ruido de los aplausos se perciben, con intensidad creciente, los latidos de la incertidumbre.*