

TRIBUNA: XAVIER VIVES

¿Mercado competitivo o competencia destructiva?

XAVIER VIVES 21/04/1990

Hay que tener en cuenta, además, el esquema planteado por el Banco de España para la rebaja del coeficiente de caja con vistas a fomentar la competencia entre las entidades financieras. ¿Corresponde este cambio de estrategias e incremento de la competencia a una adaptación a las nuevas condiciones competitivas, o bien es un exponente de una competencia destructiva que perjudicará al sector bancario en su conjunto? Tal como indicábamos en estas mismas páginas (suplemento Negocios de EL PAÍS del 1 de octubre de 1989), la oferta del Banco Santander ha servido para realizar un *experimento de mercado* sobre las preferencias de los depositantes; españoles. Se había argumentado que los consumidores españoles preferían servicios gratuitos y proximidad de sucursales sobre remuneraciones elevadas en las cuentas bancarias. El éxito de la cuenta del Banco Santander indica que, después de todo, "Spain is not so different", y los depositantes están interesados en sacar un buen rendimiento a su dinero.

La explicación de este fenómeno es muy simple en términos económicos y ya fue sugerida en nuestro anterior artículo: el *statu quo*, en donde los grandes bancos ofrecían una remuneración muy reducida a la mayoría de los depósitos, era ventajoso para las entidades bancarias en términos de beneficios, pero no era una situación estable en un marco desregulado. Un banco tenía el incentivo de subir el tipo pasivo para atraer más depósitos y así aumentar sus beneficios a costa de las otras entidades. Si este análisis es correcto -partiendo del supuesto de que los consumidores españoles no son especiales en términos de preferencias-, entonces mejor ser el primero en atacar en la guerra por la captación de clientes. Esta acción suponía un incremento del coste del pasivo que era más que compensado por la atracción de nuevos clientes.

¿Cómo se explica el interés por ganar cuota de mercado? Aparte del efecto directo en la rentabilidad del banco, siempre que se mantengan unos márgenes apropiados, una mayor cuota de mercado da estabilidad a una entidad para afrontar los retos de un mercado más competitivo. Esto es así porque una vez conseguida una base de clientes existen unos *costes de sustitución* para un consumidor en el cambio de entidad financiera: trámites, pagos automáticos, conocimiento personal, etcétera. Estos costes de sustitución o cambio implican que los clientes atraídos por una buena oferta tendrán una tendencia a quedarse en la misma entidad aunque otras entidades introduzcan ofertas similares. En otras palabras, los nuevos depositantes se pueden convertir en clientes cautivos del banco y de aquí la ventaja de ser el primero en ofrecer el nuevo producto.

Captación del cliente

El efecto de los costes de sustitución en el grado de competencia bancaria es ambiguo. Por una parte, son anticompetitivos al crear una clientela captiva a la que, una vez estabilizada, se puede *exprimir*. Así existen incentivos para los bancos para dar unas condiciones ventajosas en la introducción de las nuevas cuentas y la captación del cliente (cuenta joven, por ejemplo) que después, una vez el cliente ya está operando normalmente con la entidad, se transforman en condiciones no tan ventajosas. Por otra parte, son procompetitivos, al incitar a las entidades a ofrecer altas remuneraciones para captar clientes. A la complejidad expuesta se añade el hecho de que si los consumidores son muy sofisticados, y anticipan que la oferta introductoria de las entidades no se mantendrá en el futuro, éstos descontarán a la baja las condiciones ofrecidas y las campañas de captación de clientes perderán efectividad. Dos *estrategias* principales podían distinguirse en el momento en que los tipos de interés son liberalizados, pero antes de la introducción de las supercuentas por parte de los grandes bancos. Por una parte, las grandes entidades mantenían una base amplia de clientes con cuentas de baja remuneración y con la prestación de servicios gratuitos. Depósitos de alto interés se ofrecían solamente a clientes importantes o que demostraban estar bien informados sobre las condiciones del mercado. Por otra, los bancos medianos, algunos de ellos segundas marcas de los grandes bancos, y la

banca extranjera, todos ellos con una red de oficinas limitada, promocionaban abiertamente cuentas de alta remuneración. Utilizando un símil del mundo animal, de moda actualmente entre los analistas estratégicos, los grandes bancos eran *fat cats* (gatos gordos): su amplia base los hacía poco agresivos en la captación de pasivo, puesto que eran conscientes de que una oferta abierta de cuentas de alta remuneración conllevaría un encarecimiento muy importante de todo su pasivo, no solamente de las nuevas cuentas, al exigir los antiguos depositantes el mismo trato que los nuevos. Por el contrario, los bancos medianos y pequeños que ofrecían estas cuentas eran *puppy dogs* (perritos): mantenían una capacidad de captación de pasivo limitada y, por tanto, no suponían una amenaza a las grandes instituciones. La situación ha cambiado con la transformación de un *fat cat* en un *top dog* (perro agresivo): el Banco Santander se lanza a la captación de nuevos clientes con una campaña masiva de promoción de una cuenta de alta remuneración que explícitamente incita a cambiarse de banco, una amenaza directa a la cuota de mercado de los otros grandes bancos. Ante esta nueva estrategia no caben las actitudes pacíficas de un *fat cat*, a menos que se acepte una pérdida importante de cuota de mercado, y se debe contraponer la actitud agresiva de un *top dog*. Ésta ha sido la respuesta de Banesto y la de otras entidades que se han añadido a la guerra de precios. Las consecuencias para los márgenes de intermediación y la rentabilidad no se harán esperar. Si un banco individual podía esperar beneficiarse de la introducción de una supercuenta, ciertamente la generalización de éstas perjudicará los beneficios del sector.

Las entidades financieras se encuentran frente a una situación parecida al famoso *dilema del prisionero*. Si un banco rival introduce una supercuenta, es mejor para el banco que consideramos ofrecerla también, so pena de perder clientela de manera importante. Si el banco rival no la ofrece, entonces existen incentivos para introducirla, puesto que así se puede incrementar cuota de mercado y mejorar la rentabilidad. En definitiva, en cualquier situación es mejor ofrecer la supercuenta, independientemente de la estrategia del rival. En otras palabras, introducir el nuevo producto es una estrategia dominante y, por tanto, todas las entidades tenderán a ofrecerlo. No obstante, la consecuencia será un nivel de beneficios para todo el sector más bajo que si de alguna manera el establecimiento de estas cuentas se hubiera podido evitar. En este sentido, la nueva competencia es destructiva de los beneficios extraordinarios bancarios, ajustándolos a una norma competitiva. Otro tema es el nivel al que se estabilizará la competencia en términos de tipos de interés, una vez la batalla por alcanzar mayores cuotas de mercado haya acabado, ciertamente en beneficio de las entidades más eficientes que puedan soportar una rebaja de los márgenes de intermediación. En otras palabras, la presión competitiva favorecerá a las entidades con costes más bajos en términos de los servicios y productos ofrecidos.

Cambio de estrategia

El *proceso de desregulación* del sistema financiero y la perspectiva de la integración en el mercado europeo han provocado un cambio radical de estrategias en el sector bancario español. El efecto principal ha consistido en desplazar la atención desde el proceso regulador y la concertación (y acuerdos tácitos) en materia de tipos de interés activos y pasivos a la competencia entre entidades. La desregulación y 1992 como proyecto futuro han cambiado el punto focal hacia la consideración de estrategias competitivas al destruir el punto de soporte en donde se fijaban las prácticas restrictivas de la competencia. La tendencia a la generalización de las supercuentas es un exponente claro de este fenómeno. Sin embargo, el incremento de la competencia se verá limitado por factores tales como los costes de sustitución, la existencia de redes incompatibles de cajeros automáticos y otras barreras a la entrada en el negocio bancario, tales como las extensas redes de oficinas o la reputación adquirida por las entidades establecidas en un mercado. Podríamos decir que la transición será desde un marco regulado a un marco *imperfectamente* competitivo. Asimismo, las entidades financieras intentarán suavizar la nueva competencia con medidas tales como fusiones, adquisiciones y tomas de participación en otras entidades.

La extensión de la red de oficinas ejemplifica los problemas asociados a la nueva situación y la necesidad de *cambios de estrategia*. En un contexto en el que los tipos de interés están regulados, las entidades financieras tienen grandes incentivos para invertir en sucursales, y existe una cierta tendencia a la aglomeración espacial de las mismas. Las sucursales tienden a establecerse en donde está la oferta de depósitos. Ahora bien, una vez los tipos de interés se desregulan, la proximidad de las oficinas bancarias y la densidad de la red hacen que la competencia por la captación de clientes sea potencialmente feroz. Una manera posible de reducir esta competencia es mediante la fusión con o la

adquisición del rival. De esta manera se aminora la competencia. de ofertas de altas remuneraciones. En Estados Unidos, el proceso desregulador ha puesto de rnanifiesto una tendencia al incremento de la concentración local que se puede interpretar en los términos expuestos. Alternativamente, el establecimiento de participaciones cruzadas también contribuye a suavizar la competencia, al tener en cuenta en la nueva situación cada entidad los intereses de la otra. De una forma u otra, las entidades van a responder, ya están respondiendo, a los nuevos retos competitivos intentando diferenciar sus ofertas y establecer acuerdos de cooperación que limiten la virulencia de las batallas por captar mayores cuotas de mercado.

Incremento de costes

El incremento de la competencia tendrá efectos positivos para los ahorradores, sobre todo al permitir una remuneración más elevada de los depósitos. Sin embargo, este incremento de competencia se notará mayormente en los segmentos de renta alta y media-alta. ¿Qué sucederá con los otros segmentos del mercado de menor renta? No sería de extrañar que el coste de las transacciones para estos consumidores se incrementase, pues ya no existirá, como hasta ahora, un mecanismo de subsidio a ciertos servicios. Diversas operaciones, de pago y gestión de cuenta, por ejemplo, serán valoradas a precios de mercado, aumentando el coste de cuentas con saldos pequeños. El proceso desregulador y la actual competencia de supercuentas puede perjudicar potencialmente, pues, a un segmento importante de la población. Hay que enfatizar, no obstante, que las estimaciones realizadas por la Comisión Europea del efecto global de la liberalización e integración de los mercados financieros reportarán beneficios sociales importaiates, en particular en países como España, en donde los precios de los servicios financieros están muy por encima de los niveles competitivos.