

JORNADAS SOBRE LA BANCA Y LAS CAJAS DE AHORROS EN EL 93

Marta de la Cuesta González

Durante los días 16 y 17 del pasado mes de marzo tuvieron lugar en Madrid unas Jornadas organizadas por el diario Cinco Días y la sociedad de auditoría Coopers & Lybrand, cuyo objetivo fue analizar la situación de la Banca y las Cajas de Ahorros en el 93.

A la misma asistieron como ponentes personalidades del mundo financiero, que aportaron interesantes análisis sobre el estado actual del sistema bancario así como experiencias concretas de sus propias entidades. Entre ellos cabe destacar a Miguel Muñoz, presidente del ICO, Braulio Medel, presidente de la CECA y al subgobernador del Banco de España Miguel Martín, quien se encargó de clausurar el seminario.

Entre los temas más relevantes que se trataron se encontraban el análisis de la morosidad y la calidad del crédito, el estudio de las recientes fusiones entre Cajas de Ahorros y la segmentación de clientes y mercados en Banca, temas todos ellos de gran actualidad. Sin duda fue el problema de la morosidad el que suscitó mayor interés entre los asistentes, debido al crecimiento experimentado por los créditos morosos en estos dos últimos años.

Desde un punto de vista macroeconómico y con carácter algo pesimista, Carlos Cuervo-Arango abordó el tema de la morosidad desde una perspectiva histórica al objeto de descubrir sus factores determinantes y hacer previsiones de cara al futuro. Estudiando la serie de los 15 últimos años se detecta que el factor clave de la morosidad es el ciclo económico y no el volumen de crédito como muchas veces se cree. Según palabras del ponente, la morosidad sigue a la par la evolución de la actividad económica, sin retardos, de forma que la crisis de hoy genera los morosos de hoy. Este problema está afectando tanto a Cajas como a Bancos y se ha puesto de manifiesto especialmente en aquellos mercados en los que las instituciones no operan habitualmente. Con ésto queda demostrada la existencia de un coste implícito de entrada en nuevos mercados, que viene medido precisamente por ese grado de morosidad. De cara al futuro se prevé que el ratio de morosidad siga aumentando, debido a la coincidencia en el tiempo de una fuerte contracción del crédito (en 1992 creció tan solo un 3,8%) y de niveles crecientes de morosidad. Cabe esperar, pues, que en 1993 la tasa se sitúe en torno al 7,5% del crédito, nivel a partir del cual empezará a decrecer.

Siguiendo con el riesgo de crédito, algunos ponentes analizaron posibles mecanismos de gestión, basados en sus propias experiencias, dirigidos a evitar o prevenir esta clase de riesgo. Se insistió sobre la conveniencia de realizar un seguimiento oportuno de los acreditados tomando como base sus Estados Financieros, las cuentas abiertas en la entidad, la información de la Central de Riesgos y los datos proporcionados por clientes relacionados con ellos. Se recomendó la especialización de empleados en el recobro de morosos, evitando distracciones por parte de la red, y se instaló en la necesidad de reconocer como morosos o dudosos aquellos créditos sobre los que, aún no habiendo vencido ni entrado en mora según la normativa bancaria, se presuma

su probable falencia. Con ésto se evitará desplazar en el tiempo eventos producidos durante el ejercicio.

Por lo que se refiere a las fusiones, los presidentes de Caja España y Caja Castilla-La Mancha expusieron sus propias experiencias, analizando los motivos que les llevaron a estos procesos de fusión y los problemas que se han derivado de ellos. Entre los problemas más importantes señalaron los gastos crecientes en nuevos desarrollos informáticos que se han tenido que soportar, la dificultad a la hora de compaginar obras sociales, culturas y estructuras organizativas diferentes y el exceso de recursos informáticos y humanos resultantes de la fusión. A lo que hay que añadir la rigidez del mercado laboral y su repercusión en la reorganización de la nueva plantilla. Entre las motivaciones básicas que impulsaron los acuerdos de fusión, los ponentes coincidieron en señalar como más importantes: la defensa de sus entidades frente a la competencia de grandes bancos y cajas en la región y la afloración de plusvalías y fondos propios que permitieran abordar proyectos y mercados nuevos. Los resultados positivos más inmediatos derivados de las dos fusiones analizadas han sido: por un lado, la mayor capacidad adquirida por la entidad resultante para negociar, especializarse y diluir riesgos; y, por otro, el cambio cualitativo experimentado por sus competidores, ahora grandes bancos y cajas.

Otra de las cuestiones tratadas, y en la que todos los ponentes estuvieron de acuerdo, fue la necesidad de implantar en las entidades una nueva estrategia orientada al cliente y basada en la segmentación de mercados. Hoy parece conveniente adoptar, en el seno de estas organizaciones, estrategias orientadas a satisfacer los gustos diferenciados y homogéneos de los distintos grupos de clientes que acuden a ellas. Esta segmentación de clientes implica conocer las características propias de cada uno, sus operaciones con el banco o la caja, su estilo de vida, su comportamiento financiero y las diferentes respuestas otorgadas por ellos a los productos y servicios ofertados. Según Rafael Martínez Cortiña, lo importante es elegir bien el mercado y ser el mejor en él. La segmentación y la especialización son las auténticas fuentes de rentabilidad, al tiempo que permiten una calidad de servicio al cliente, ofreciéndole aquello que él espera de la entidad.

En cuanto a la distribución y comercialización de los productos y servicios bancarios, se destacó la necesidad de reorganizar la tradicional red de sucursales, introduciendo nuevas tecnologías (banca electrónica, banca en casa, etc.) adaptadas a las demandas diferenciadas de los clientes. Dos enfoques distintos sobre la futura oficina bancaria fueron expuestos: Por un lado, se propuso la especialización de las sucursales según los distintos segmentos de mercado atendidos por la entidad; esta especialización supondría adoptar personal y régimen de horarios diferentes por oficinas en función de las características específicas de su clientela. La otra alternativa consiste en implantar un modelo de oficina bancaria universal, dividida en áreas espaciales perfectamente diferenciables en las que atender a los distintos grupos de clientes. Ambos enfoques coincidieron en señalar la importancia que tiene un personal cualificado y motivado en la comercialización de estos productos y servicios bancarios. De ahí que se insistiera en la necesidad de desarrollar programas de formación del personal dedicados a actualizar sus conocimientos, a mejorar la comunicación interna dentro de la empresa y a fomentar un tratamiento más personalizado y diferenciado al cliente.

Las Jornadas concluyeron con la intervención del subgobernador del Banco de España, Miguel Martín, quien realizó un análisis comparado de los resultados de bancos y cajas durante el ejercicio 1992. Destacó la distinta tendencia experimentada por los resultados finales en uno y otro agregado. Mientras en los bancos los beneficios después de impuestos disminuyeron casi un 20%, en las cajas éstos crecieron aproximadamente un 10%. La principal causa de este

desigual comportamiento se debió al negocio propiamente bancario, es decir, a la intermediación financiera. Las cajas aumentaron fuertemente sus inversiones crediticias y sus depósitos, ganando cuota de mercado a los bancos, a pesar del mayor volumen de fondos de inversión gestionados por estos últimos. Esta circunstancia, unida al hecho de que la rentabilidad del crédito en los bancos cayó más que el coste de sus depósitos (0,86 frente a 0,35) produjo un deterioro en el margen de intermediación sobre activos totales medios de estas entidades del 0,4% frente a un aumento del 0,06% en las cajas. A la vista de los resultados, se señaló la mejor gestión efectuada por las cajas de ahorros durante el ejercicio pasado.

Respecto al resto de la cuenta de resultados, el subgobernador alertó a las entidades sobre el preocupante crecimiento de los gastos de explotación, especialmente en las cajas, y el elevado volumen alcanzado por los resultados atípicos en el resultado neto total. Por ello pidió a las entidades que prestaran atención a sus gastos de explotación, a la vista de la creciente reducción de márgenes de intermediación que se avecina. A pesar de todo, los niveles de rentabilidad sobre ATM y sobre el capital fueron muy favorables comparados con la situación de los sistemas bancarios europeos y mundiales (un ROE, o rentabilidad de fondos propios, en Bancos del 15% y en Cajas del 17%).

Por último y de cara al 93, señaló la fuerte liberación de recursos que supondrán tanto la disminución de los coeficientes obligatorios (800.000 millones), como la reducción en las aportaciones al Fondo de Garantía de Depósitos y la entrada en vigor del nuevo coeficiente de Recursos Propios.

Reconociendo la actualidad de los temas analizados durante las Jornadas y la calidad profesional de sus ponentes, conviene señalar, no obstante, que a pesar de la insistencia en determinados aspectos como la segmentación de mercados o la morosidad, éstos no fueron tratados con suficiente profundidad. Se defendió la diferenciación como estrategia dirigida al incremento de la rentabilidad, pero no se expusieron modelos concretos para aplicarla. Se habló de la actual tasa de morosidad y de sus causas, pero sin prestar demasiada atención a técnicas eficaces de gestión con las que disminuir el riesgo de crédito. No obstante, hay que señalar que si bien estos temas adolecieron de excesivo carácter generalista, no ocurrió lo mismo con el problema de las fusiones. Los ponentes expusieron con sinceridad y con base en hechos concretos los pormenores y dificultades que estos procesos entrañan. Por último resaltar que, a pesar de la insistencia del subgobernador del Banco de España sobre el peligro de los altos costes de explotación alcanzados en las entidades, no se dedicó ninguna ponencia a este problema y a las posibles formas de controlar dichos costes. Quizás esta y otros temas merezcan un estudio más detallado, difícil de concretar en dos días.