

# LAS CAJAS DE AHORROS ANTE LA INNOVACION FINANCIERA

Juan R. QUINTAS

## I. INTRODUCCION

Mi aportación a este número de *Suplementos sobre el Sistema Financiero* consistirá en analizar esquemáticamente la actitud de las cajas de ahorros españolas ante el fenómeno de la innovación financiera a lo largo de la última década.

Por tanto, el enfoque que habré de adoptar será necesariamente diferente de los que articulan el contenido de la mayoría de los restantes trabajos. En lugar de describir el «paisaje» de la innovación financiera (sus fuerzas motrices, los productos singulares en que se ha materializado, su impacto sobre los distintos mercados financieros, etc.) investigaré la actuación en tal escenario de un agente concreto: las cajas de ahorros españolas.

Este cambio de referencia (la conducta de una institución en lugar del fenómeno de la innovación) tiene consecuencias notables respecto al criterio de selección de contenidos: el énfasis no ha de estar ya en el análisis de los productos más novedosos ni en la identificación de sus creadores y primeros oferentes, sino, fundamentalmente, en los cambios experimentados por la oferta de productos y servicios de las cajas de ahorros españolas (la «innovación en las cajas») a lo largo de la última década.

Por ello, entre dichos cambios, junto a innovaciones en las que las cajas han actuado como pioneras o líderes dentro del sistema financiero español o como rápidas seguidoras de la iniciativa de otros agentes, figurarán otras que, pese a no reunir tales características, su importancia no es inferior a la de las primeras. En primer término, por su relevante contribución que supuso para el logro de los resultados alcanzados por las cajas en el período: resistir con éxito los ataques de una creciente competencia en sus mercados tradicionales y conseguir la ex-

pansión de éstos hacia nuevas áreas de negocio, manteniendo en todo momento una alta rentabilidad sobre activos medios. En segundo lugar, en tanto que la incorporación de aquellos productos a la gama ofrecida por las cajas constituyó un factor fundamental de la profunda transformación experimentada por estas importantes instituciones del sistema financiero, es también obligado reconocer a aquellas «innovaciones» como altamente significativas respecto de la modernización de este sistema.

Por el contrario, algunas innovaciones financieras de indudable interés por su significado para el sistema financiero en su conjunto, aquí ni siquiera serán citadas, al no haber sido incorporadas a la oferta de las cajas de ahorros. Obsérvese que tal hecho, en la mayor parte de los casos, no es reflejo de error ni significa demérito para estas instituciones, ya que dichas innovaciones no eran relevantes para la estrategia efectivamente seguida por las cajas durante el período.

En otras palabras, desde esta perspectiva, la de un concreto agente financiero, no se trata—o no debería tratarse—de tener los productos más nuevos y sofisticados ni de ser el primero en implantarlos, sino de adoptar en el momento adecuado, que puede no ser el del pionero (recuérdese el riesgo de canibalismo entre productos), aquéllos que contribuyan a crear o mantener una ventaja competitiva sostenible a medio plazo. La innovación es un elemento necesario para el éxito a largo plazo, pero ni es suficiente (pues otras dimensiones también necesarias del éxito son el ajuste de los recursos, estructuras organizativas, sistemas de dirección, cultura organizativa, recursos humanos, etc.) ni toda innovación es conveniente (dependiendo de su oportunidad en el marco de la evolución del entorno y de su coherencia con la visión o estrategia corporativa).

Así, para poder valorar el proceso de intensa innovación desarrollado en las cajas de ahorros españolas durante la última década, se examinará en primer lugar la evolución del entorno a lo largo del período de referencia para, seguidamente, revisar cuáles fueron las grandes opciones estratégicas que adoptaron aquellas entidades en relación con los mercados-objetivo y, consecuentemente, su implicación en el proceso de la innovación financiera española.

## II. EVOLUCION DEL ENTORNO Y OPCIONES ESTRATEGICAS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Hasta la década de los años setenta, el entorno característico del negocio de las cajas de ahorros reunía la doble característica de «sencillez» y «estabilidad», de acuerdo con una tipología de los entornos posibles que los clasifica atendiendo, por un lado, a su nivel de complejidad, y por otro, a su dinamismo o ritmo de cambio. En el gráfico 1 se representa aquella situación inicial.

Sin embargo, a partir de los años setenta numerosos factores, estrechamente interrelacionados muchos de ellos, crean potentes corrientes de cambio en dicho entorno, que se convierten así en altamente dinámico.

No es éste el lugar apropiado para el análisis de dichos factores, pues tal tarea es propia de otros trabajos de este mismo número. Por ello,

me limitaré a recordar los más importantes, por simple enumeración de los mismos:

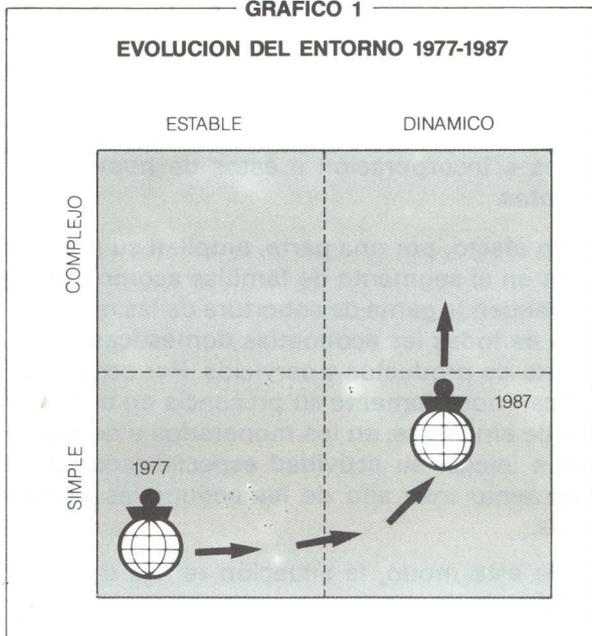
- las altas tasas de inflación;
- la severa recesión económica, anulando las expectativas de inversión, destruyendo la viabilidad económica de numerosísimas unidades productivas y afectando negativamente a la evolución de la renta familiar disponible;
- el déficit público, de gran magnitud, y creciente;
- la apertura al exterior de nuestra economía (con entrada de la banca extranjera);
- los nuevos competidores (financieros y extrafinancieros);
- la educación financiera de la clientela, con su mayor sensibilidad a los tipos de interés y acrecentada preferencia por la liquidez (derivada de la mayor incertidumbre);
- la desregulación, que en el período estudiado se inicia con el Real Decreto 2.290/1977, y se prolonga en un proceso discontinuo, y a veces contradictorio, regulado por las numerosas medidas relacionadas con las iniciativas generales de liberalización financiera desarrolladas a lo largo de la última década;
- el cambio tecnológico.

Las profundas alteraciones en el entorno derivadas de tales procesos significaron la apertura de múltiples posibilidades de futuros alternativos para las cajas al presentar ante ellas numerosas nuevas oportunidades y riesgos antes inexistentes. Las opciones realizadas (verdaderas decisiones estratégicas) dieron lugar a la progresiva alteración del entorno en su dimensión de «grado de complejidad».

En efecto, en buena medida, los cambios experimentados por el entorno no obligaban, sino que permitían (recuérdese, por ejemplo, el contenido del ya citado Real Decreto 2.290/1977), la modificación o ampliación del negocio típico de las cajas. Si éstas se hubieran inhibido ante las nuevas oportunidades, el entorno de las cajas en la última década hubiera sido del tipo «simple/dinámico» y, desde luego, la actitud de las cajas ante la innovación financiera, sus propias características internas y su papel en el sistema financiero español serían hoy considerablemente diferentes de los que en la actualidad podemos observar.

En 1977 las operaciones de pasivo de las cajas de ahorros españolas se centraban en la captación de ahorros de las economías domésticas de niveles bajos y medios. Por otra parte, la financiación ofrecida por las cajas era preferentemente a medio y largo plazo (especialmente vivienda) y muy estrechamente vinculada a los

GRAFICO 1  
EVOLUCION DEL ENTORNO 1977-1987



**CUADRO NUM. 1**  
**IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS DISTINTOS MERCADOS EN EL NEGOCIO**  
**DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

<i>Mercados</i>	<i>Importancia relativa</i>	
	<i>Antes de 1977</i>	<i>Última década (tendencia)</i>
I. <b>Institucional</b> .....	XX	XX
II. <b>Empresas</b>		
II.1 Grandes empresas .....	—	X
II.2 PYME .....	X	XX
III. <b>Economías domésticas</b>		
III.1 <i>Status A</i> .....	—	X
III.2 Familias acomodadas .....	X	XX
III.3 Familias no acomodadas .....	XXX	XX
III.4 Familias campesinas .....	XXX	X
III.5 Jubilados .....	XXX	XX
IV. <b>Mercados monetarios y de capitales</b> .....	X	XX

mismos segmentos de economías domésticas antes citados. Por el contrario, su negocio en el segmento de empresas era muy débil, como consecuencia de las limitaciones operativas, que ni siquiera les permitían descontar papel, ciñendo su operatoria a lo dispuesto en la Ley de Bases de 1962 (créditos a empresarios agrícolas, artesanos, pequeñas empresas). Adicionalmente, existía una interesante relación con el segmento institucional (especialmente las corporaciones locales) y una presencia tradicional en la Bolsa.

En el cuadro núm. 1 he utilizado una adaptación, notablemente simplificada, de la segmentación del mercado global que utilizamos en Caixa Galicia para poder representar, al menos cualitativamente, la importancia relativa de los distintos mercados en el negocio total de las cajas de ahorros españolas al comienzo y al final de la década estudiada.

Con la publicación del Real Decreto 2.290/77 se amplió notablemente la libertad operativa de las cajas, equiparándolas con la banca. Autorizaciones como las del descuento de efectos comerciales o de operaciones de comercio exterior permitían —que no imponían— la decisión de extender a nuevos negocios el campo de su actividad.

Dependiendo de su opción estratégica respecto de mercados-objetivo, tres eran las alternativas de futuro potencialmente abiertas:

- 1) Mantenimiento de su concentración en los mercados tradicionales.
- 2) Desplazar el énfasis hacia el mercado de empresa, tomando como modelo de futuro la actividad típica de la banca.
- 3) Diversificación a partir de su mercado tradicional, manteniendo, por una parte, la orienta-

ción hacia el mercado de economías domésticas, pero alterando la atención relativa dispensada a sus distintos segmentos y ampliando la gama de productos y servicios, en tanto que, por otra, su campo de actividad se extendería selectivamente al sector empresas y a los mercados monetario y de capitales.

Esta última fue la estrategia más o menos planificadamente seleccionada por el conjunto de las cajas de ahorros españolas. En el ya presentado cuadro núm. 1 se resume esquemáticamente el resultado de esta gran opción:

En la situación previa a 1977, como ya se dijo, el mercado objetivo se concentraba en las economías domésticas de renta media y baja. Paralelamente, la actividad de las cajas abarcaba también el mercado institucional (corporaciones locales), estaba presente en la Bolsa y atendía parcialmente necesidades financieras de una parte de las familias acomodadas y de las PYME.

A lo largo de la última década, el mercado objetivo de las cajas se amplía poderosamente por *consolidación* de sus mercados tradicionales e incorporación a éstos de *nuevos segmentos*.

En efecto, por una parte, amplían su penetración en el segmento de familias acomodadas y extienden la gama de cobertura de las necesidades de todas las economías domésticas con su oferta de productos y servicios. Por otra, intensifican notablemente su presencia en el mercado de empresas, en los monetarios y de capitales e inician su actividad especializada con el segmento más alto de las economías domésticas.

De este modo, la situación refleja una clara tendencia de cambio en la importancia relativa de cada uno de los segmentos del mercado-ob-

jetivo de las cajas: los mercados tradicionales, pese a la extensión de la gama de operaciones, han perdido peso por la gran expansión realizada en los nuevos mercados, fundamentalmente el correspondiente al segmento «familias acomodadas» y «PYME». Existe una probable excepción, la del mercado institucional, en el que la incorporación de nuevos clientes (comunidades autónomas, por ejemplo) y la ampliación del tipo de servicios ofrecidos posiblemente le haya permitido mantener una importancia relativa similar a la que tenía diez años antes.

La fuerte intensificación de la actuación de las cajas en los mercados monetarios y de capitales (nacionales o internacionales) parece orientarse por objetivos específicos:

a) Mejorar su competitividad en los mercados de economías domésticas (cesión y venta de activos emitidos por otros agentes, operaciones con no residentes) y de empresas (financiación de exportaciones y operaciones de comercio exterior, cesión y venta de activos emitidos por otros agentes, así como participación en la propia emisión de títulos por las empresas).

b) Obtención, en condiciones normales, de flujos regulares de beneficio (por comisiones como colaboradores en la captación desinteresada de capitales, por plusvalías, etc.).

c) Capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que puedan surgir de coyunturas especialmente favorables en uno u otro de dichos mercados mediante la adecuada —y prudente— intensificación temporal de su actividad en la correspondiente área de negocio.

La ampliación y profundización de los mercados-objetivo de las cajas de ahorros, al incorporar áreas de negocio de dispar naturaleza y creciente sofisticación, supuso la progresiva modificación del entorno relevante en su dimensión «complejidad», con lo que la evolución seguida por aquél a lo largo de la década 1977-1987 se puede representar tal y como ya se ha hecho en el gráfico 1.

Motor de tal trayectoria fue la intensísima innovación registrada en la gama de sus productos y servicios, cuyo contenido analizaremos en el siguiente apartado.

### III. LA INNOVACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

El término «innovación financiera» se puede utilizar con muy diferentes significados. El más

estricto de todos ellos limitaría su cobertura a la de las iniciativas más revolucionarias que marcasen nuevas sendas en los mercados financieros mundiales. Naturalmente, son muy escasas las entidades con potencial suficiente para gestar innovaciones de este tipo y, desde luego, no ya en las cajas de ahorros españolas, sino en todo el sistema financiero español, careceríamos de ejemplos de tal naturaleza. Un segundo nivel de demarcación sería el de considerar como innovaciones todas aquellas novedades que surgen en los mercados financieros de un país, aun cuando hayan sido creados primero en otro contexto nacional diferente. Este sería el criterio oportuno si nuestro tema fuese el del estudio de la innovación financiera en España; por el contrario, su utilidad sería muy escasa para el que motiva este artículo: en muy pocos casos han sido las cajas de ahorros quienes han dado el primer paso. Su papel, con frecuencia, ha sido el de imitadores, más o menos rápidos, de las innovaciones introducidas por sus competidores.

Realmente, para el análisis de la actividad innovadora de un agente concreto, el enfoque debe ser diferente, tal y como anticipaba en mis primeros comentarios, y debe descansar sobre los siguientes conceptos:

- Un «producto» se concibe como la combinación de una tecnología y un mercado y, por tanto, tiene dos dimensiones fundamentales.

- Un producto puede ser «nuevo» en una o ambas de esas dos dimensiones.

- «Innovación», a los efectos de un agente concreto, significa solamente que en su oferta no figuraba con anterioridad el producto en cuestión.

La innovación en las cajas de ahorros españolas se puede analizar así mediante una tabla de doble entrada (gráfico 2) en la que se contempla, en filas, el grado de innovación de los productos en su dimensión de «mercado», y en columnas, el relativo a la de «tecnología».

Lo expuesto en el apartado anterior da razón del significado de las tres filas que figuran en dicho gráfico: «(mercado) tradicional», «consolidación (de los mercados tradicionales)» y «nuevos mercados» (familias *status A*, empresas y mercados monetarios y de capitales). Por el contrario, los encabezamientos de las columnas (tecnología «inalterada», «mejorada» y «nueva») precisan una explicación adicional.

GRAFICO 2

CLASIFICACION DE LAS INNOVACIONES FINANCIERAS

DIMENSIONES DEL PRODUCTO		TECNOLOGIA		
		INALTERADA	MEJORADA	NUEVA
M E R C A D O S	TRADICIONAL			SUSTITUCION DE PRODUCTOS
	CONSOLIDACION		PERFECCIONAMIENTO DE PRODUCTOS	AMPLIACION DE LA GAMA DE PRODUCTOS
	NUEVOS		AMPLIACION DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

Dado que los productos financieros, más que bienes físicos, son, con frecuencia, intangibles, y a veces solamente «ideas», el concepto de tecnología en nuestro sector es considerablemente más sutil y ambiguo que en la industria. En efecto, es cierto que existe una verdadera rama tecnológica (la tecnología de la información) en la base de nuestros productos, pero no es menos cierto que también hay un «saber hacer», unos conocimientos especializados, que, en último término, determinan las características «intangibles» de nuestros productos. Hablaremos así de una «ingeniería financiera» como segundo componente de la tecnología utilizada en el sector.

A partir de esta concepción de lo que entiendo en esta exposición por «tecnología», podemos ya distinguir, no sin un incómodo margen de ambigüedad, tres niveles en el grado de novedad de un producto o servicio financiero en su dimensión tecnológica.

El primero, «tecnología inalterada», corresponde, obviamente, a aquellos productos o servicios cuya tecnología no se distingue de la tradicional ni en los aspectos estrictamente tecnológicos ni en su dimensión de ingeniería financiera. En el segundo, «tecnología mejorada», se recogerán aquellas innovaciones cuyas características respondan a diseños de ingeniería financiera más sofisticados que los que poseen los productos tradicionales y/o tengan un nuevo soporte de tecnología de la información, sin que, en ningún caso, la «novedad tecnológica» en cualquiera de sus dos dimensiones suponga una «mutación» o cambio cualitativo de envergadura. Los nuevos productos que se distinguen por saltos tecnológicos de tal magnitud son los que se encuadrarán en el tercer nivel («nueva tecnología»). Como ejemplos ilustrativos de

esta última categoría se pueden citar la «libreta electrónica» o la iniciación por las cajas de actividades en el negocio de seguros, pues éstas exigen, obviamente, la utilización de expertos con un «saber hacer» (ingeniería financiera) significativamente diferente del que es típico del negocio estrictamente bancario.

Estudiemos ya, con ayuda del gráfico, la actividad innovadora de las cajas de ahorros españolas en el período 1977-1987. Las dos primeras filas recogen los resultados de sus esfuerzos para defender y consolidar sus mercados tradicionales y fortalecer la posición en la frontera de los mismos, las familias acomodadas. De las seis casillas comprendidas, es en las tres a las que se le ha asignado nombre («perfeccionamiento de productos», «ampliación de la gama de productos» y «sustitución de productos») en las que figuran los más importantes resultados innovadores de aquellos esfuerzos.

A lo largo del período de referencia, el mercado de economías domésticas experimentó una invasión en toda regla no sólo por la banca autóctona o extranjera, sino también por multitud de otras organizaciones (empresas de seguros o comerciales, Estado y organismos públicos, grandes empresas, Caja Postal, etc.) que inician o intensifican enormemente su actividad en dicho mercado.

Como consecuencia de esta creciente competencia y de la paralela experiencia ganada por los particulares (sensibilizados por las altas tasas de inflación), las cajas de ahorros se vieron empujadas a la renovación de su oferta de productos y servicios según pautas similares a las seguidas por sus competidores, correspondiendo la mayoría de tales innovaciones a la casilla

titulada «perfeccionamiento de productos», dado el mayor nivel de ingeniería financiera que incorporaba su diseño frente al de los productos típicos del período anterior a 1977, sin que, sin embargo, se apreciase en ellos un «salto tecnológico».

De este modo, en la oferta de las cajas surgen instrumentos de depósito altamente líquidos a tipos de mercado, se utilizan tácita o explícitamente los pactos de recompra, se recurre a los tipos variables en los instrumentos a largo plazo y se establecen períodos de maduración más breves. Se observa también en la evolución del contenido de aquella oferta el rápido auge y declive de muchos nuevos productos, como reacción de las cajas, al igual que otros agentes financieros, frente a las sucesivas modificaciones del ordenamiento financiero (coeficientes obligatorios) y fiscal (tributación directa de los rendimientos de los activos financieros o imposición indirecta), y ante las cambiantes oportunidades de eludir el costo de intervención de los fedatarios públicos. Finalmente, al igual que la banca, ante el fenómeno de la desintermediación, las cajas optaron por participar activamente mediando en la relación presuntamente directa emisor-economía doméstica.

En concreto, en la casilla «perfeccionamiento de productos» encontraríamos el resultado de las actividades de:

— Emisión de activos a tipos competitivos (singularmente las letras y efectos de propia financiación y los títulos hipotecarios, así como los bonos de tesorería, los AFROs y, aunque nacidos con anterioridad, la difusión de los certificados de depósito).

— La colocación y cesión temporal de activos (públicos y privados, destacando, naturalmente, los títulos del Tesoro y los pagarés de empresa).

— Los préstamos de vivienda a interés variables.

Nacida de una necesidad diferente a la de la presión competitiva, la emisión de deuda subordinada, vinculada al problema de la ampliación de los recursos propios, debería incluirse también en esta misma casilla por la relativa novedad de su diseño.

Por el contrario, dos nuevos productos de las cajas, de origen y finalidades enteramente similares a los anteriores, pertenecerían por su grado de novedad tecnológica a la casilla de «ampliación de la gama de productos». Me refiero, por una parte, a las operaciones de seguro de prima única (cuya ingeniería financiera se enraíza en

el área de los seguros), y por otra, a las cuentas del mercado monetario (en las que la tecnología de la información posibilitaba la elusión de la limitación de tipos en depósitos a la vista). Con mucha mayor justicia, a la denominación de esta casilla (al menos para la mayoría de las cajas) atribuimos sus nuevas actividades en el mundo de los servicios no estrictamente bancarios (fondos de pensiones y de inversión, seguros, e incluso viajes). En todos estos casos nos hallamos ante una profundización del mercado de las economías domésticas que supone la explotación más o menos sistemática de una amplísima base de clientela, bien por la utilización de las transacciones bancarias como magnífico punto de apoyo para la venta cruzada de otros productos (en algunos casos estrechamente relacionados: préstamos y seguros, por ejemplo), bien por la creación de equipos comerciales específicos (de la propia caja o de una sociedad de su grupo) apoyados por la red de sucursales.

La tercera casilla, «sustitución de productos», recoge algunas innovaciones del período cuya naturaleza se corresponde muy estrechamente con la de los productos que las cajas venían ofreciendo con anterioridad a su clientela tradicional, aunque su instrumentación tecnológica aparece ahora radicalmente modificada para agilizar y abaratar estas operaciones masificadas. En primer lugar, se debe citar la asociación de la tarjeta de débito a las libretas de ahorro y cuentas corrientes para su utilización en los cajeros automáticos, expendedoros de billetes y terminales en puntos de venta, pues aunque la introducción de aquellos cajeros es algo anterior al inicio del período estudiado, su difusión generalizada tuvo lugar a lo largo de él. En segundo lugar, y con análoga motivación, se incluyen experiencias más recientes, como lo son la libreta electrónica, las oficinas automatizadas y los préstamos instantáneos mediante PC en puntos de venta.

Así pues, las acciones dirigidas a la defensa y consolidación del mercado de economías domésticas dieron lugar a tres grandes conjuntos de innovaciones durante la década 1977-1987: las de automatización, orientadas a agilizar y abaratar las operaciones masificadas; las de perfeccionamiento de los instrumentos de remuneración de los fondos de la clientela y de financiación a la misma, motivadas por la presión de la competencia (bancaria y no bancaria) sobre la parte de las economías domésticas con mayor educación financiera, y finalmente, la extensión de la gama de productos y servicios hacia campos más o menos alejados del negocio bancario típico, buscando la explotación in-

tensiva de la base de clientes y la mayor vinculación de éstos como protección frente a los nuevos competidores.

Las tres restantes casillas no merecen comentarios tan extensos. La correspondiente al extremo superior izquierdo es, por definición, un conjunto vacío a efectos de la innovación. La que está a su derecha, correspondiente a reformulaciones de productos, no recogió ningún cambio de interés permanente, sino algunos productos de interés coyuntural, como los depósitos remunerados en especie. La última de estas tres casillas recogería aquellos productos tradicionales que, sin cambio en su tecnología, fueron potenciados a efectos de consolidar el mercado de economías domésticas. Al lado de iniciativas meramente promocionales (domiciliación de nómina con seguro de vida gratuito asociado) se podrían incluir los pasivos tradicionales (libretas, cuentas corrientes, IPF) con tipos de interés de mercado, resultantes de la liberalización de éstos durante el período y de la demanda de rentabilidad de las economías domésticas que constituyen la frontera de este mercado.

Examinemos ahora la última fila del gráfico. En ella se recogerán las innovaciones resultantes de los esfuerzos invasores de las cajas de ahorros sobre mercados antes débilmente explotados, entre los que el de empresas destaca de modo especial, aunque más adelante también me referiré a otros.

Si es cierto que en el mercado de particulares las cajas hubieron de enfrentarse a la presión creciente derivada de los esfuerzos de penetración por parte de otros tipos de agentes, en el de empresas las cajas son unidades verdaderamente invasoras por lo reciente de su activa presencia en el mismo.

La equiparación en operatoria con la banca, dispuesta por el Real Decreto 2.290/1977, abrió a las cajas la posibilidad de descontar efectos e iniciar con ello el desarrollo de su negocio en el mercado de empresas. Como consecuencia, se incorporaron, además del descuento, numerosos nuevos productos y servicios en la gama ofrecida por las cajas.

Conviene señalar que la ambición de los propósitos de las cajas no fue similar para los dos segmentos básicos de este mercado: las grandes empresas por un lado, y las PYME por otro.

En efecto, sus objetivos en el mercado de grandes empresas fueron relativamente modestos por constatar que existen factores objetivos que, por una parte, mantienen muy bajos los márgenes de la intermediación financiera de sus

operaciones, y por otra, crean una desventaja competitiva de las cajas frente a otros agentes en las operaciones típicas de la banca de negocios. En efecto, al primer hecho contribuyen el alto grado de educación financiera de esta clientela, su capacidad de acceder directamente a los prestamistas últimos y, en muchos casos, a la inversión y financiación en mercados extranjeros, así como el efecto combinado del descenso de la tasa de inflación con la reactivación del nivel de actividad económica, mejorando el *cash-flow* y reduciendo así su demanda relativa de financiación externa. En cuanto a las oportunidades de ingresos por comisiones generadas por operaciones de banca de negocios, la banca extranjera y otros agentes financieros especializados tienen ventajas comparativas sobre las cajas en virtud de su mayor experiencia, calidad y rapidez del servicio e incluso economicidad de tarifas.

Todo ello justifica que la actividad de las cajas respecto del segmento de grandes empresas parezca estar conscientemente limitada a la consecución de objetivos específicos, distintos del de la invasión generalizada de tal mercado:

a) Participar en la financiación de las unidades productivas de este tipo presentes en la correspondiente economía regional.

b) Complementar la capacidad inversora de las cajas en los mercados fundamentales o básicos (economías domésticas y PYMES).

c) Someterse al potente proceso de aprendizaje permanente que supone la presencia en un mercado altamente competitivo, en el que los concurrentes se distinguen por su mayor experiencia, capacidad innovadora y calidad y rapidez del servicio.

La situación en el mercado de empresas de tamaño medio y pequeño es muy diferente. Estas unidades no tienen fácil el acceso directo a los prestamistas últimos ni a los mercados financieros del exterior, y su nivel de educación financiera es muy inferior al que caracteriza a las grandes empresas. Por otra parte, las cajas tienen en este submercado una posición competitiva favorable frente a los antes citados como terribles competidores en el mercado de grandes empresas, gracias a factores tales como su accesibilidad, amplitud de la gama de productos y servicios, y existencia de relaciones previas. Como consecuencia, en el segmento de PYMES los objetivos de las cajas son de máximo nivel, por lo que este submercado fue, es y será fuertemente disputado por cajas y banca autóctona, al valorar ésta de forma similar sus oportuni-

des relativas respecto de ambos tipos de empresas.

Muchos de los nuevos productos incorporados a la oferta de las cajas en su estrategia ofensiva sobre el mercado de empresas supusieron, como el propio descuento, frente a los productos tradicionales, la incorporación de experiencias profesionales nuevas (motivando la captación de técnicos procedentes del sector bancario) y, con frecuencia, la utilización de tecnología de la información, aunque sin suponer en ambas dimensiones «tecnológicas» saltos cualitativos. Su encuadramiento, por tanto, debiera ser el de la casilla que hemos titulado «ampliación del mercado». Citemos, entre ellos, la gestión de cobro de efectos, los préstamos y créditos a interés variable, los préstamos sindicados y las cuentas de gestión de tesorería. La oferta de sistemas integrados de información al cliente podría incluirse también entre estos servicios. En todos ellos el patrón de la innovación en las cajas fue el de imitador de la banca nacional y extranjera.

Pero la entrada en los nuevos mercados supuso también la oferta de productos y servicios cualitativamente diferentes en su «tecnología» respecto de la de los productos tradicionales de las cajas, bien por implicar la entrada en nuevos tipos de negocio, bien por estar asociados a nuevas tecnologías de información, y por ello serán componentes del grupo de innovaciones a recoger en la casilla «diversificación».

El primer conjunto de estos productos lo forman aquellos que amplían la gama de productos financieros reseñada en la casilla anterior: *leasing* (ingeniería financiera específica), financiación del comercio exterior (salto cualitativo en el «saber hacer» y con soporte tecnológico específico: la sala de cambios). Un segundo conjunto viene dado por la colaboración con las empresas (así como con el sector público) en su captación desintermediada de fondos. En la casilla «perfeccionamiento de productos» he considerado anteriormente la vertiente de colocación de los correspondientes títulos entre las economías domésticas (como consolidación del mercado tradicional), aquí me refiero a la participación de las cajas en la propia emisión de títulos (aseguramiento, avales, etc.). El tercer grupo engloba a un conjunto de servicios cuya oferta inician las cajas como resultado de la transformación (jurídica o *de facto*) de algunos de sus servicios centrales en verdaderas unidades de negocio: informática, selección del personal, microfilmación, asesoramiento, etc. Finalmente, existen dos nuevos productos para el sector de empresas estrechamente ligados a la nueva tecnología

de la información: el *cash-management* y los TPV (contemplados ahora en su proyección hacia las empresas comerciales).

Pero la intensificación de la actividad de las cajas en mercados distintos de los tradicionales no se limitó a la invasión del de empresas. Por ello, en esta casilla también se podrían incluir nuevos productos derivados de la intensificación de la actividad de las cajas en otros mercados: la «gestión de patrimonios», pensada para las economías domésticas de renta alta, y la exposición de las cajas a toda la operatoria de los mercados monetarios y de capitales, como consecuencia de su creciente actividad en los mismos en tanto que posible fuente complementaria de beneficios.

En cuanto a la primera casilla de la fila que estamos comentando, su contenido se limita, en la práctica, a la extensión hacia el nuevo mercado de empresas de los productos y servicios que las cajas ya ofrecían en el mercado de economías domésticas.

Como resumen de todo lo anterior, se puede afirmar que las cajas han realizado a lo largo de la última década una impresionante modificación de su oferta de productos y servicios, tanto por *sustitución*, al menos parcial, de sus productos tradicionales, aprovechando la nueva tecnología de la información para abaratarlos y agilizarlos, como por su *perfeccionamiento*, buscando la consolidación en el mercado de las economías domésticas y la invasión del de empresas, y, finalmente, con estos mismos propósitos, por *ampliación de la gama de productos* que, al profundizar en la relación con su amplia base de clientes, las ha llevado a extender el campo de sus actividades hasta incluso rebasar, en algunos casos, el ámbito de los servicios financieros.

Las fuertes limitaciones operativas que discriminaban a las cajas a comienzos del período estudiado son la causa de que, en conjunto, su actividad innovadora tenga cuantitativa y cualitativamente una magnitud mayor que la de su más directo competidor: la banca autóctona.

En cuanto al perfil temporal del proceso de innovación en sus dos aspectos de «aceptación» (tiempo que transcurre hasta que un nuevo producto consigue un 10 por 100 de penetración en el sector) y de «rapidez de difusión» (tiempo necesario para que el producto sea utilizado por un alto porcentaje de entidades del sector) existe un estudio, realizado por Yolanda Polo, que, aunque se limita al examen de algunos productos básicos y el período de referencia sólo llega

hasta 1983, puede servir de adecuado punto de partida.

En función de los resultados de la encuesta base del citado trabajo, que a los efectos que nos interesan se resumen, con una ligera adaptación, en el cuadro núm. 2, la autora llega a la conclusión de que, por una parte, los bancos aceptan más rápidamente las innovaciones y que, por otra, en ellos también es mayor la velocidad de difusión. Existe, sin embargo, una excepción: la rapidez de difusión es más alta en las cajas cuando se trata de innovaciones de proceso productivo y, por tanto, también lo es para los nuevos productos asociados a tales modificaciones en los procesos; por ejemplo, la utilización de libretas y cuentas corrientes mediante tarjeta de débito en cajeros automáticos.

Parece que estas conclusiones son generalizables, *grosso modo*, al período y gama de productos que es objeto de esta exposición. Los nuevos productos clasificados en la casilla «sustitución» se han difundido con mayor rapidez en las cajas y, además, es probable que la misma aceptación sea superior en ellas para los más recientes (libretas electrónicas, oficinas automatizadas y préstamos instantáneos en PC en punto de venta).

Por el contrario, para la gran mayoría de los nuevos productos orientados a la consolidación o ampliación de mercados, es obvia la mayor aceptación y velocidad de difusión en la banca.

Es cierto que, como señalaba al principio de la exposición, en muchos casos se trata de un retraso deliberado, fruto del reconocimiento de que el nuevo producto canalizará a otros que se asocian a mayores márgenes y que son utilizados por una amplia base de clientes, y por ello su aceptación sólo tiene lugar cuando resulta

obligada por la presión de competidores no sujetos a tales riesgos, al menos en la misma medida que las cajas.

Pero, sin embargo, también es obligado reconocer que, por regla general, la explicación es bien distinta y mucho menos satisfactoria: el factor de inercia ha sido tradicionalmente muy alto en las cajas, y el notable éxito alcanzado en los últimos años, más que el fruto de explícitos y sistemáticos diseños estratégicos que movilizasen coherentemente los recursos de la entidad, es el resultado del empujón de la competencia, la insistencia de los vendedores de tecnología y la ventaja que supone su potentísima red de sucursales para los mercados de economías domésticas y PYMES. Esta ausencia de orientación estratégica explícita y sistemática, con la correspondiente asignación a medio plazo de los recursos, ha dejado su rastro en los procesos reales de implantación de productos innovadores que, por un lado, aparecen descoordinados respecto de otras actividades o iniciativas de la institución y, por otro, sufren frecuentes, y a veces graves, desajustes necesidades/recursos disponibles, provocando serios retrasos y tensiones en su implementación.

Pero este desarrollo desequilibrado ha transformado a sus propias protagonistas no sólo en cifra de negocio, amplitud de mercados, estructura organizativa y base tecnológica, sino, y quizás aún más espectacularmente, en su propia cultura empresarial, con la consecuencia de que el alto factor de inercia que las caracterizaba inicialmente se ha reducido considerablemente.

En efecto, en un gran número de cajas la situación hoy es muy diferente a la de hace diez años. En ellas, ya no es sólo un reducido número de personas las que, respaldadas por los amplios

CUADRO NUM. 2  
LA INNOVACION DE PRODUCTOS FINANCIEROS HASTA 1983

Producto	Bancos					Cajas				
	Año inicio	Tiempo necesario para que la difusión alcance el			Porcentaje de adopción al principio de 1983	Año inicio	Tiempo necesario para que la difusión alcance el			Porcentaje de adopción al principio de 1983
		10 %	50 %	90 %			10 %	50 %	90 %	
Cuenta corriente .....	1844	0	0	0	100	1864	0	0	95	100
Libreta de ahorro .....	1844	0	0	0	100	1838	0	0	0	100
Imposición a plazo ....	1844	0	0	5	100	1864	0	0	78	100
Certificados de depósito .....	1967	2	7	9	95	1972	4	11	—	51
Tarjeta de crédito .....	1971	0	7	—	77	1965	8	9	—	88
Préstamo de vivienda..	1962	0	18	—	77	1900	0	22	65	100
Domiciliación de nóminas .....	1965	1	12	17	91	1950	4	20	28	100
Tarjetas de débito (cajeros automáticos)...	1972	3	11	—	59	1974	6	8	—	88

poderes de la Dirección General, inician audaces transformaciones que, al desequilibrar los sistemas, provocan el desplazamiento del conjunto de la entidad hacia nuevos mercados, tecnologías, recursos o sistemas de dirección. Por el contrario, en ese amplio conjunto de cajas, nos encontramos con extensos y muy cualificados equipos directivos que comparten unos mismos objetivos a largo plazo, diseñan los planes de acción por los que la entidad puede alcanzarlos y adoptan sus decisiones del día a día de forma consistente con ese futuro deseado para la caja a la que pertenecen.

Esta es una feliz circunstancia que permite mirar con optimismo un futuro que, de otro modo, sería amenazador. En efecto, si observamos nuevamente el gráfico 1 recordaremos que el entorno presente puede definirse como dinámico y cuasi complejo. Pues bien, aunque su grado de dinamicidad probablemente no ha de aumentar en el futuro, el de complejidad sí que lo hará, conforme se incremente el peso relativo de las nuevas áreas de negocio hacia las que se han movido las cajas con sus innovaciones de «ampliación de gama de productos» y «diversificación».

En tal situación (absolutamente contrapuesta a la previa a 1977) una clara visión estratégica corporativa, compartida por un amplio equipo directivo, y desarrollada y controlada mediante procesos explícitos, es condición necesaria para que la futura actividad innovadora de las cajas sea, como lo fue hasta ahora, la punta de lanza del progreso de estas entidades, contribuyendo con ello al perfeccionamiento de nuestro sistema financiero en lugar de significar solamente, como probablemente sucedería de no darse aquella circunstancia, mera política de gestos incapaz de alimentar una ventaja competitiva sostenible.

## BIBLIOGRAFIA

ARTHUR ANDERSEN & Co. (1986): *The Decade of change: Banking in Europe, the next ten years*, Lafferty Publications, Londres.

- BALDERSTON, Frederick E. (1985): *Thriffs in Crisis: Structural Transformation of the Savings and Loan Industry*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- CASTELLS y otros (1986): *Nuevas tecnologías, economía y sociedad en España*, Alianza Editorial, Madrid.
- COOPER, Kerry; FRASER, Donald R. (1986): *Banking deregulation and the new competition in financial services*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- FRASER, Donald R.; KOLARI, James W. (1985): *The future of small banks in a deregulated environment*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- GART, Alan (1985): *Banks, Thriffs, and Insurance Companies. Surviving the 1980s*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- GUTIÉRREZ, Fernando (1987): «La innovación financiera en España», en *Boletín Económico del Banco de España*, mayo.
- MONTERO PÉREZ, A., y MARTÍNEZ VILCHES, R. (1983): *Sistemas de planificación e información en las cajas de ahorros*, Cajamadrid, Madrid.
- ORTEGA FERNÁNDEZ, Raimundo (1985): «Las cajas de ahorros en el sistema financiero del futuro» (Dossier núm. 7/1985), Asesoramiento y Servicios no Operativos, CECA, Madrid.
- ORNSTEIN, Franklin H. (1985): *Savings Banking. An Industry in Change*, Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia.
- P. A. CONSULTING GROUP: *Innovative success in the retail financial market*, Lafferty Publications Ltd., Londres, sin fecha.
- PEREIRA, Jorge (1985): «La operativa de las cajas de ahorros», en *Evolución y desarrollo de las Cajas de Ahorros Confederadas. 1977-1982*, Consejo Superior del Ahorro, CECA, Madrid.
- POLO REDONDO, Yolanda: *Actividad innovadora en el sector de intermediarios financieros españoles*, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Zaragoza (sin fecha).
- RUBIO VIRSEDA, José Luis: *El papel de las cajas en la nueva situación del sistema financiero*, ponencia presentada a la II Convención de Responsables del Area de Activo, CECA, Madrid (sin fecha).
- STEM, Carl H. (1985): *Trends and Developments in the Financial Services Marketplace: Positioning Savings Banks*, ponencia presentada en el ISBI 1985 Top Management Seminar (*Moving on to the offensive: Savings Banks Strategies for the 1990's*), Helsinki, junio.
- The Economist* (1986): «The consumer is sovereign. A survey of international banking», 22 de marzo.
- (1987): «The Risk Game. A survey of international banking», 21 de marzo.
- TORIBIO, Juan José (1984): «La innovación financiera en España», en *Documento de Investigación*, núm. 97, IESE, julio 1984.