

# LA ACTIVIDAD DE LAS CAJAS DE AHORROS ANTE LA MONEDA ÚNICA

José Antonio Olavarrieta

## I. INTRODUCCIÓN

El inicio de la tercera fase de la unión económica y monetaria (UEM), el próximo 1 de enero de 1999, cuando, si todo marcha según esperamos, se creará la nueva moneda común europea, el euro, es un acontecimiento que tiene sin duda dimensiones históricas. Nunca antes se había producido un hecho de la magnitud que tiene la creación del euro, por el número de países involucrados y el peso económico que representan, y, nunca después, en el futuro, podrá repetirse un acontecimiento de estas características, al menos en las mismas circunstancias en que se produce la actual UEM, ya que, si en el futuro vuelve a crearse una moneda única en algún punto del planeta, los expertos que tengan que afrontar el problema, contarán con el antecedente de la unión monetaria europea de finales del siglo xx-principios del xxi.

Además de tener connotaciones históricas, la tercera fase de la UEM, aunque va a afectar sin duda a todos los órdenes de la vida, al ser la moneda la que cambia y eso tiene influencia sobre casi todo lo que hacemos, va a afectar de forma muy especial a las entidades financieras; podría decirse que van a tener un papel protagonista en el proceso de cambio, ya que, no olvidemos que lo que cambia es precisamente la materia prima con la que trabajan las entidades de depósito, dedicadas a custodiar y administrar el dinero de sus clientes. Aunque el hecho de que cambie la materia prima con la que trabajan las entidades financieras no significa, obviamente, que cambie la función de éstas, la cual seguirá siendo la misma: custodiar depósitos y financiar a sus clientes.

Por si fuera poco, dentro de las entidades financieras el protagonismo del cambio lo van a tener, sobre todo, aquéllas que tienen como clientes a los ahorradores individuales, a los clientes particulares y las familias, a las pequeñas y medianas empresas, es decir, las cajas de ahorros.

En definitiva, estamos ante un acontecimiento histórico en el que los protagonistas son las entida-

des financieras, y dentro de ellas van a ocupar un papel muy destacado las cajas de ahorros. Es lógico que, con estas premisas, en la Confederación Española de Cajas de Ahorros hayamos dado al tema casi más importancia que a ningún otro en los últimos años.

Así, cuando todavía ni siquiera la nueva moneda tenía el nombre de euro, antes de la Cumbre de Madrid de diciembre de 1995, la CECA constituyó en su seno el primer comité que debía iniciar en el sector los estudios sobre la influencia de la creación de la nueva moneda, que entonces todavía llamábamos ecu, en la actividad de las cajas de ahorros. Este comité, creado en marzo de 1995, presentó su primer trabajo en la Asamblea General de las Cajas de Ahorros Confederadas de junio de ese mismo año, donde se entregó una ponencia que trataba de transmitir la idea de que el cambio que se avecinaba tenía dimensiones históricas y era necesario afrontarlo con la debida anticipación para tener alguna garantía de éxito final. Más adelante, en ese mismo año, en octubre de 1995, se celebró la primera reunión de los coordinadores para el euro de las cajas, uno por cada una de ellas, que habían sido previamente nombrados por las propias cajas como enlaces con la Confederación para intercambiar información y experiencias de los estudios que se estaban haciendo sobre la incidencia práctica que podría tener en las cajas la creación de la nueva moneda.

Tras fijarse el calendario en la Cumbre de Madrid de diciembre de 1995, en 1996 se hace todavía más evidente que el proceso de construcción europea va adelante y por tanto se acrecienta la necesidad de llevar a cabo con la máxima urgencia los trabajos preparatorios necesarios en todas las entidades financieras. En la Confederación de Cajas, conscientes de la importancia del cambio y de la necesidad de impulsar los estudios necesarios, se crea una estructura permanente cuyo objetivo es doble: por un lado, organizar y preparar toda la actividad del sector en lo que se refiere a las tareas de análisis, conjunto de impactos e intercambio de experiencias e información, y, por otro, elaborar una guía práctica de implantación a la moneda única, que sirviera a

todas las cajas de ahorros como referencia a la hora de analizar sus problemas concretos de adaptación al euro.

Esta estructura permanente creada en el sector, está constituida por lo que podríamos denominar un «nuevo departamento», ubicado en la propia Confederación con el nombre de Secretaría Permanente para la Moneda Única, ocho comités especializados en estudiar, cada uno de ellos, aspectos concretos de la actividad de las cajas de ahorros, formados por los técnicos de las propias cajas en cada una de las materias, más los técnicos de la Confederación, más la red de coordinadores que enlazan la Secretaría Permanente con las distintas cajas y el propio Comité para la Moneda Única de CECA, constituido ahora por el Comité de Dirección ampliado por algunos especialistas invitados de forma específica. (Véanse los cuadros núms. 1 y 2 donde figuran los esquemas.)

Con esta estructura se empieza, en septiembre de 1996, la labor de preparar una colección de documentos que, con las aportaciones de los distintos miembros de los comités, pudiera servir de auténtica guía de implantación a las cajas, que la podrían utilizar como documento inicial para luego preparar en cada una de ellas los planes concretos de su adaptación particular.

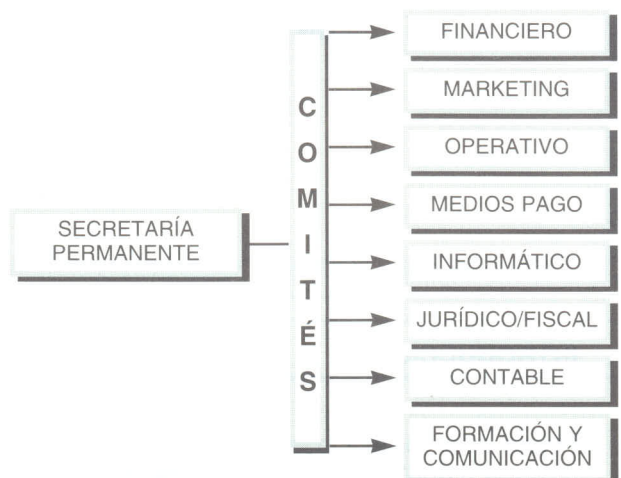
Este documento ha sido elaborado, durante casi un año, por los miembros de los ocho comités especializados creados al efecto, más los 16 grupos de apoyo que crearon estos comités para estudiar temas específicos, es decir 24 grupos de estudio constituidos en total de forma conjunta en el sector, compuestos por más de 300 personas, que han mantenido durante este tiempo 430 reuniones para intercambiar puntos de vista sobre cuál puede ser la incidencia del cambio en cada uno de los aspectos individuales a los que dedican su actividad las cajas de ahorros, y cuáles son las soluciones concretas que se pueden adoptar en las incidencias o impactos encontrados.

El resultado de este trabajo está constituido en la

**CUADRO NÚM. 1  
ESTRUCTURA PERMANENTE**



**CUADRO NÚM. 2  
ESTRUCTURA PERMANENTE**



«Guía de Implantación para la Moneda Única», que es el documento, casi habría que decir enciclopedia, que a lo largo de sus 3.740 páginas, recoge de forma pormenorizada los 11.500 impactos que los miembros de los grupos especializados han identificado que pueden, potencialmente, afectar a la actividad de las cajas, o al menos a una mayoría de ellas, y las distintas soluciones que, de forma alternativa, proponen los que han efectuado el análisis para los impactos detectados.

En el otoño de 1997, a menos de seis meses de que se hagan públicos los países que van a pasar a la tercera fase de la UEM, y a poco más de un año de que el euro empiece su andadura, si queremos referirnos a la incidencia del euro en el sistema financiero, resulta ineludible apoyarse en la Guía que se ha elaborado, y que sin duda constituye el documento más completo que se ha hecho hasta la fecha sobre los impactos concretos en la actividad cotidiana de las entidades financieras, y en este caso más en concreto en las cajas de ahorros. Además, es el único trabajo que existe en el sistema financiero que aborda la problemática del euro de forma coordinada entre 50 entidades distintas, aunque todas ellas pertenecientes al sector del ahorro.

## II. LA GUÍA DE IMPLANTACIÓN DEL EURO DE LAS CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS

Por eso, la parte central de este artículo, tras una introducción que no tiene otro objetivo que tratar de comentar cómo se ha gestado la Guía, va a estar dedicada a la labor, casi imposible, de extractar un voluminoso trabajo en unas pocas líneas donde se

destaquen los impactos prácticos más importantes que han detectado los distintos comités con cuyo estudio se ha confeccionado esta Guía. Obviamente, para que estas líneas sirvan para aportar información concreta del trabajo conjunto que han hecho las cajas y la Confederación, será inevitable bajar a un cierto detalle y referirnos en algunos casos a actividades más o menos singulares, aunque si se quisiera conocer en profundidad los 11.500 impactos y sus soluciones resultaría imprescindible acudir a la propia Guía, ya que aquí sólo se van a resaltar los impactos que se consideran más relevantes.

El trabajo «inicial» de la Secretaría Permanente fue segmentar la actividad cotidiana de las cajas en ocho grandes áreas especializadas que han sido estudiadas por comités distintos. Estas áreas, a cada una de las cuales corresponde un Comité, son:

— *Área financiera*, donde se han estudiado las actividades que realizan las cajas en contacto con los mercados financieros, más todo lo que respecta a la gestión global de los distintos epígrafes que componen el balance de una entidad financiera: remuneración del pasivo, política de préstamos, etcétera. Aquí se han incluido también, lo que algunos llaman productos de «desintermediación», que incluyen fondos de inversión y fondos de pensiones.

— *Área de marketing*, donde se estudian los problemas que plantea la moneda única de cara a la edición de folletos informativos a los clientes, tanto individuales como PYME fundamentalmente, la elaboración de los documentos que salen al público, la política de distribución de productos a través de la red de sucursales, acciones de promoción, etcétera.

— *Área operativa*, que compone todos aquellos departamentos de una caja de ahorros típica, que dan soporte, a modo de servicios centrales, a la actividad ordinaria de la caja, como el departamento de valores, el de extranjero, compensación, operaciones de activo y pasivo, etcétera.

— *Área de medios de pago*, que se ocupa de las tarjetas (de crédito, débito y monedero o inteligentes), de los cajeros automáticos y de los terminales punto de venta en los comercios (TPV,s).

— *Área tecnológica* o de informática, donde se recoge la actividad de los departamentos que se ocupan del tratamiento automatizado de la información.

— *Área jurídico-fiscal*, donde se tratan estos aspectos en relación con la operativa de la caja.

— *Área contable*, sobre cómo se registran las operaciones en los libros contables, y

— *Área de formación y comunicación*, donde se tiene en cuenta la política de formación del personal y la de relaciones con los medios de comunicación.

En cada una de estas áreas, que no responden a

ningún tipo de organización específica de una caja de ahorros, sino que son aquellas en las que se creyó conveniente segmentar la actividad a efectos metodológicos para que cada comité pudiera estudiar actividades relativamente homogéneas, se ha llegado a detallar de forma concreta los impactos que podrá sufrir la actividad de una caja de ahorros cualquiera con la llegada del euro. (Véase el cuadro número 3 donde se desglosa el número de impactos por áreas de actividad.)

Un breve resumen, en el que se trata de resaltar aquellos impactos de cada comité que son más importantes o quizá más genéricos, podría ser el siguiente:

## 1. Comité financiero

a) El primer impacto es que va a haber una unificación de los mercados de depósito interbancarios a nivel continental, al menos en todos aquellos países que entren en el euro, dado que los bancos centrales de estos países van a intervenir en el mercado únicamente en euros, y las cuentas que las entidades financieras mantienen con ellos van a ser convertidas a euros el 1 de enero de 1999. Esto supone un mercado más grande y más complejo al intervenir entidades de distintos países.

b) En segundo lugar, hay que destacar los importantes cambios que va a haber en la forma en que los bancos centrales intervienen en los mercados de dinero. Así, ya se sabe que va a existir un tipo mínimo o tipo de descuento por debajo del cual no se harán operaciones en el mercado, ya que el Banco de España pagará al menos este tipo a los saldos que mantengan las entidades en el propio Banco, y un tipo máximo o tipo Lombardo que constituiría una especie de préstamo de última instancia al cual pueden acudir las entidades que lo necesitan, y que marcará el nivel máximo de tipos que puede alcanzar el mercado. También se sabe que las subastas de inyección de fondos en el mercado van a ser semanales en vez de decenales, aunque

CUADRO NÚM. 3  
IMPACTOS POR ÁREAS DE ACTIVIDAD

	<i>Porcentaje sobre total</i>
C. Financiero .....	23,85
G.A. M. Piedad .....	2,25
G.A. Valores .....	12,15
G.A. Extranjero .....	8,81
G.A. Relac. Admón. ....	3,49
C. Operativo .....	31,50
C. Tecnológico .....	0,24
C. Planificación y G.A. Contabilidad .....	0,32
<b>Total .....</b>	<b>100,00</b>

en ellas el Banco de España prestará fondos a catorce días en vez de a diez como ahora. Se conoce también la intención de que existan subastas mensuales de fondos a tres meses para complementar las inyecciones periódicas de liquidez. Todas estas subastas se harán bajo criterios del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) de forma descentralizada, es decir, que las inyecciones y drenajes de fondos se harán a través del banco central de cada país, con el que seguiremos teniendo una relación similar a como la tenemos ahora.

c) La adopción de los principios del informe de Lamfalussy, que obligan a que los pagos que se ordenan a través de cualquier sistema de pagos estén debidamente garantizados, va a dar lugar a la aparición del concepto de «liquidez intradía», ya que para que se ejecute una orden de pago que curse por ejemplo una caja de ahorros al Banco de España va a ser necesario tener suficiente saldo en cuenta en el momento en que el Banco de España vaya a efectuar el pago, y de igual manera que las entidades gestionan la liquidez de un día para otro cuadrando los importes que tienen en exceso y buscando en el mercado los que les faltan, puede aparecer la gestión de la liquidez de una hora para otra, o de un momento para otro, lo que hace necesario que los *back-office* dispongan de herramientas de control de las posiciones en tiempo real.

d) Los nuevos títulos públicos que se emitan con posterioridad al 1 de enero de 1999, van a emitirse en euros. Además, ya está decidido que en el primer día hábil de 1999, el 4 de enero, se va a producir una redenominación masiva de la deuda pública existente de pesetas a euros, lo que significa que todo el mercado de deuda pública, tanto el primario como el secundario, va a funcionar de forma exclusiva en euros a partir del nacimiento de la nueva moneda. Esto generará algún problema de ajuste con los clientes que, no olvidemos, seguirán trabajando en pesetas, la mayoría de ellos hasta el 2002.

e) El mercado español de deuda pública, aunque seguirá existiendo de forma más o menos independiente, cotizará indiciado al mercado europeo que sirva de referencia, o *benchmark*, probablemente el *bund* alemán, con lo que la volatilidad diferencial de nuestro mercado con relación a Alemania, es decir los famosos puntos básicos de diferencia que tienen nuestros bonos con relación al alemán, tenderá a estabilizarse en una pequeña cantidad, alrededor de 10 puntos básicos (0,10 por 100), que será finalmente la única diferencia que podría existir como consecuencia de la diferencia en la calidad del emisor o la liquidez en el mercado.

f) Se va a producir un auténtico *boom* de la Bolsa española, apoyada por un lado en tipos de interés más bajos (al unificarse los mercados de depósitos el tipo de interés será el mismo en toda Europa) y por otro lado en la ausencia de riesgo de cambio para los inversores del área del euro. (Este

*boom* de la Bolsa, en parte, se ha empezado ya a producir.)

g) En los mercados de divisas van a desaparecer muchas de las monedas líquidas que hoy existen. En concreto, en el *fixing* de la CECA, que es utilizado por la mayoría de las cajas de ahorros para liquidar sus operaciones con la clientela, pueden dejar de existir hasta 15 de las 24 monedas que ahora lo forman (14 del resto de países de la Unión Europea, más el ecu).

h) Surgirán nuevas monedas de países emergentes que van a sustituir en parte a algunas de las monedas que desaparecen. Este proceso se está produciendo ya de algún modo, por ejemplo la CECA ha incluido durante los últimos meses la corona checa, el dólar Hong Kong y el dólar Singapur en su *fixing*.

i) Fuerte impacto en la actividad de compra-venta de billetes extranjeros que realizan en la actualidad las entidades financieras, donde podrían desaparecer hasta cerca de un 70 por 100 de los billetes extranjeros que ahora mismo aportan en España los turistas.

j) Los mercados de futuros serán quizá los más afectados dentro de los que se ocupan de la contratación de productos derivados, debido a que los índices sobre los que se basan no existirán o quizá perderán su significado económico. Por ejemplo, el MIBOR pasará a ser sustituido de alguna manera por el futuro EURIBOR.

k) Se va a producir un fuerte aumento en la contratación, tanto por las entidades financieras como por la clientela, fundamentalmente de productos derivados (FRAs, *swaps*, futuros y opciones), y de productos estructurados, que mezclan productos subyacentes o básicos (como una compra-venta, un depósito, un bono) con productos derivados.

l) Los márgenes financieros se van a reducir (en gran parte lo han hecho ya) al mismo ritmo al que bajen los tipos de interés, y esto va a desencadenar un aumento de la competencia entre las entidades que buscarán la solución a sus problemas tratando de arañar cuota de mercado a sus competidores.

m) Será difícil mantener el nivel actual que tienen las comisiones de gestión de los fondos de inversión. En una época en la que los tipos de interés en el mercado se han dividido por dos e incluso por tres (hemos pasado de tipos de interés al 15 por 100 a tipos de interés en los alrededores del 5 por 100), las comisiones de gestión de los fondos de inversión es probable que sufran recortes de cierta consideración.

## 2. Comité de marketing

a) Uno de los primeros impactos en este campo se deriva del hecho de que las cajas tienen necesi-

dad de editar información para sus clientes de manera clara, sencilla y divulgativa sobre el proceso de cambio a la moneda única. Así, se perfila la necesidad de un folleto que, dotándole de las características de simplicidad aludidas, informe a la clientela individual sobre el alcance general del cambio al euro, y otro dirigido a las PYME que, a diferencia de la gran empresa, cuentan con menos medios para preparar el proceso de transición. De hecho, la Confederación de Cajas de Ahorros ha realizado una edición conjunta para todas las cajas de dos folletos, uno dirigido al público en general y otro encaminado a las PYME en los que se les informa de cómo es el proceso de cambio al euro.

b) La política de información a clientes se complementa con los datos concretos que se deben reflejar en la documentación que se les hace llegar. Por ejemplo, hay que estudiar si son necesarias informaciones adicionales, tales como nuevos folletos o documentos que se acompañarían a los extractos de cuenta. También es necesario definir el diseño de los nuevos extractos de cuenta. Precisamente, sobre este tema las recomendaciones concretas de los expertos son las siguientes:

1. Los movimientos deberán estar expresados, tanto internamente como en extractos, en la misma moneda en la que el cliente tiene denominada la cuenta.

2. Los importes de los movimientos deberán guardarse con la misma precisión legalmente admitida para esa moneda (número de decimales).

3. No se recomienda que figuren en el extracto los dos importes, en euros y en pesetas, de cada movimiento.

4. La información de moneda e importe originales de los movimientos, cuando la moneda en que se formuló la orden fuera diferente de la denominación de la cuenta, debe comunicarse al cliente para dar una mayor calidad de servicio.

c) Otro de los impactos que va a afectar a la actividad comercial o de marketing es la aparición de nuevos productos en el mercado, sobre todo nuevos productos financieros que mezclan los productos tradicionales con los derivados (productos estructurados a los que antes se hizo referencia). La novedad de estos productos hace necesario que la red de sucursales de las cajas aprenda a vender estos nuevos productos captando las nuevas necesidades de la clientela, lo que requiere no sólo cursos de formación sobre nuevos productos sino también sobre el marketing de cómo se venden estos productos.

d) Todo el proceso de cambio al euro va a ser una noticia constante durante bastantes años, lo que debe ser aprovechado por las cajas como protagonistas destacados del cambio, tal y como se vio en la introducción, para convertirse justamente en protagonistas destacados de las noticias que se van

generando en torno a los preparativos para la moneda única.

e) Las cajas de ahorros, que tienen 43,5 millones de cuentas de clientes, son claramente las entidades preferidas por los ahorradores particulares para mantener las cuentas corrientes o libretas familiares; por tanto, en buena medida, van a ser las entidades que soporten el grueso de las consultas de la clientela particular sobre la incidencia que va a tener el euro en sus cuentas, en sus nóminas, recibos, etc. Para atender estas peticiones de información, las cajas cuentan con una extensa red de oficinas repartidas por todo el país, más de 16.000, lo que les permite cubrir ampliamente todo el territorio nacional, a donde además suelen acudir los ahorradores particulares en busca de consejos e informaciones financieras de todo tipo, etc. Desde la Confederación se está animando a las cajas para que consideren el cambio al euro no como un coste en el sentido de que van a tener que dedicar el personal de ventanilla a mantener informada a la clientela durante algunos años, sino como la oportunidad indiscutible de convertirse en los mejores asesores de la clientela, capaces de dar la mejor información y con el trato más personalizado, lo que debe redundar en la posibilidad de captar nuevos clientes y, por supuesto, fidelizar a los actuales. En definitiva, se trata de que las cajas se conviertan voluntariamente en algo que va a ser inevitablemente «la ventanilla de la conversión al euro».

f) La labor de venta de nuevos productos a través de la red y la información de nuevas actividades por parte de las cajas a los clientes deben ejecutarse con la necesaria coordinación, para mantener la imagen de «marca» de la caja en toda su amplia red de sucursales.

g) Un último impacto en esta área, que requiere ser resaltado, es el relativo a todo el tema de las ayudas y subvenciones comunitarias que existen ya, y se van a ir desarrollando, para financiar los procesos de difusión del euro. Aprovechar estas ayudas tanto para financiar los proyectos propios como para informar debidamente a nuestros clientes es una de las nuevas tareas que es necesario realizar con la llegada de la moneda única.

### 3. Comité operativo

Dependientes del Comité operativo se formaron numerosos grupos de trabajo especializados, ya que en este comité se incluye de alguna manera toda la labor que realizan los servicios centrales de las cajas como soporte a la actividad diaria de las sucursales con la clientela. Es decir, se incluyen departamentos tales como: valores, extranjero, cuentas corrientes, operaciones de activo, de pasivo, etcétera.

Con la intención de mejorar la claridad expositiva, en este apartado se han querido destacar aquellos

departamentos cuya actividad podría verse afectada de forma más clara por la llegada del euro, como son: valores y extranjero, aunque esto no quiere decir que no haya incidencias importantes sobre otros departamentos, a los que no se hace referencia expresa para evitar alargar en exceso el contenido de este artículo. Así que, ciñéndonos a los dos departamentos citados, las incidencias, empezando por *valores*, pueden ser:

a) Independientemente de que el valor nominal de las acciones sea redenominado de pesetas a euros o siga estando en pesetas (que es lo más probable hasta que se produzca una junta de accionistas que apruebe el cambio), a partir del 1 de enero de 1999 la cotización, contratación y liquidación de los títulos en todas las bolsas españolas será en euros.

b) Las nuevas emisiones, tanto de renta fija como de renta variable, de todos los emisores se harán en euros a partir del 1 de enero de 1999, lo que va a dar lugar a un mercado de capitales dual durante el período transitorio, ya que en el caso de la renta fija privada no va a haber una redenominación masiva de los títulos que estén vivos en pesetas, porque sería necesario convocar las juntas de obligacionistas y esto tiene un coste demasiado elevado para que se haga con carácter general. De ahí que lo más probable es que los títulos antiguos en pesetas se dejen como están hasta su vencimiento, salvo que ya se hayan emitido con la cláusula de que cambian a euros en el momento de la transformación a la moneda única. (En cualquier caso, sobre la redenominación masiva de la renta fija privada no hay aún una opinión definitiva al ser un tema que todavía está en estudio.)

c) La operativa con clientes va a registrar una cierta dualidad también durante el período transitorio (1999-2002), ya que los clientes seguirán trabajando en pesetas, mientras que los mercados lo harán de forma mayoritaria en euros, lo que dará lugar a desajustes operativos que habrá que tener debidamente controlados para evitar confusiones.

En lo que se refiere a los departamentos de *extranjero* o *internacionales* cabe destacar:

a) La pérdida de ingresos por comisiones de cambio y también de una parte de la operativa actual. Por ejemplo, desaparecerán los seguros de cambio en monedas comunitarias. También desaparecen las financiaciones o préstamos en otras divisas del área del euro.

b) El traslado de parte de la actividad que se considera internacional a los departamentos donde se atiende a los clientes domésticos. Por ejemplo, la emisión de cheques en marcos, que ahora realizan los departamentos de extranjero, se sustituirá por la emisión de cheques bancarios en euros que, con independencia de que el beneficiario sea no residente, serán elaborados por el mismo departamento que emita los demás cheques en euros.

c) Las cuentas de corresponsalía que se mantienen con distintos bancos de los países del área del euro, y que se utilizan en buena medida para canalizar pagos y cobros, se transformarán, y esto obligará a replantearse de forma conjunta la composición de la red de corresponsales exteriores.

d) Toda esta disminución de la actividad se va a ver compensada, al menos parcialmente, por un aumento del tráfico de mercancías de España con el resto del mundo, ya que de alguna manera pasaremos a formar parte de una área económica más amplia que además tiene ya establecida una reputación comercial en el mundo, y esto debe repercutir en una mayor actividad exterior de nuestro país.

Con relación a este tema, los especialistas recomiendan que se mantenga de forma diferenciada la actividad doméstica, es decir con clientes residentes, de la actividad internacional, es decir con clientes no residentes, porque aunque la moneda sea la misma los no residentes del área del euro seguirán teniendo sus peculiaridades: hablando idiomas distintos, tendrán instrumentos de pago diferentes, otras costumbres, otra normativa legal, etcétera.

#### 4. Comité de medios de pago

Por lo que se refiere a los medios de pago, como tarjetas (de crédito, de débito y monedero o inteligentes), cajeros y terminales de puntos de venta, cabría destacar lo siguiente:

a) El lanzamiento del monedero electrónico (Euro 6000) va a ayudar en buena medida a todo el proceso de cambio, primero porque sustituye al efectivo y esto, evidentemente, facilita el cambio, y en segundo lugar porque el Euro 6000, a diferencia de algún otro monedero que exista en el mercado, ya nace con la posibilidad de trabajar indistintamente en euros o en pesetas.

b) Los cajeros automáticos deben adaptarse a la nueva moneda (cajetines, recibos, etc.); sin embargo, se recomienda que no existan cajeros que expidan las dos monedas a la vez, euros y pesetas, sino que haya cajeros que expidan sólo euros y cajeros que expidan sólo pesetas, aunque estas últimas tiendan a desaparecer muy rápidamente a partir de enero del 2002.

c) Los terminales de punto de venta, es decir aquellos que existen en los comercios para poder hacer el pago con tarjetas, deben ser adaptados para admitir el pago de forma indistinta en euros y en pesetas durante todo el período transitorio.

d) Globalmente, se puede decir que las mayores adaptaciones que hay que hacer recaen en los programas informáticos que gestionan la operativa con tarjetas y cajeros, ya que, aunque los cajeros hay que ajustarlos físicamente, los millones de tarjetas que hay en circulación no necesitarán ningún cambio físico.

## 5. Comité de informática

Continuando con el repaso a los distintos comités que se han formado para analizar los impactos de la llegada de la moneda única, corresponde ahora el turno al Comité de informática o, si se quiere denominar de una forma más amplia y genérica, Comité de tecnología:

a) Se detecta la necesidad de elaborar un censo completo de las aplicaciones o *software*, que están siendo utilizadas en la actualidad por los distintos departamentos de cada caja de ahorros con objeto de ver cuáles de estos programas necesitan ser adaptados.

b) En general, parecen preferibles las aplicaciones bidivisa a las multidivisa, ya que, aunque éstas tienen superiores prestaciones, su coste no justifica las mejoras que se obtienen con ellas, aunque probablemente habrá casos particulares en que lo dicho anteriormente no sea válido.

c) Es imprescindible conservar en un archivo el importe original y la moneda origen de la operación ya que, si fuera necesario retrocederla, el problema del redondeo hace que la conversión de pesetas a euros y nuevamente a pesetas no dé importes exactos. A esto los técnicos lo llaman el «problema de no reversibilidad de los cambios». Así, mientras las conversiones de euros a pesetas son reversibles sin dar lugar a error, las conversiones de pesetas a euros no lo son, ya que el proceso pierde definición definitivamente en su primer paso (cuando los euros se vuelven a convertir en pesetas).

d) El curioso problema que representa el redondeo hace aconsejable evitar que se efectúen en lo posible conversiones innecesarias; es decir, en una suma es mejor convertir el total antes que convertir cada uno de los sumandos y luego efectuar la suma (en este segundo caso el error por redondeo tiende a ser mayor).

Sobre este tema, los expertos han definido el concepto de «no neutralidad del cambio», que dice que: una vez que se ha fijado el cambio pesetas/euro que ha de utilizarse durante todo el proceso de conversión, el propio proceso de conversión de pesetas a euros, o de euros a pesetas produce, por los redondeos, errores que estadísticamente no se compensan sino que van sistemáticamente a favor de alguna de las partes.

Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

— Para los cambios con 1, 2 ó 3 decimales significativos el proceso es neutral.

— Para los cambios enteros no múltiplos de 8 el proceso es neutral.

— Para los cambios enteros 152,00, 168,00 y 176,00, se obtiene un error promedio de 0,02 pesetas por cada conversión. Es decir, si el cambio fuera uno de los anteriores y la caja convirtiera los saldos

de un millón de cuentas de clientes de pasivo perdería 20.000 pesetas en total.

— Para el cambio de 160 pesetas por euro, el error es de 0,1 pesetas por conversión. En la misma hipótesis anterior, la conversión de un millón de cuentas le costaría a la caja 100.000 pesetas.

— El error promedio tiene siempre el sentido de aumentar las cantidades que se convierten.

e) La mejor forma de afrontar el problema de la reaparición de decimales es quizá incorporarlos en la definición de las características de la moneda que se trate. Es decir, por ejemplo, la peseta es una moneda que se define sin decimales mientras que el euro se define como moneda con dos decimales.

## 6. Comité jurídico-fiscal

Empezando por el Comité jurídico, cabe destacar:

a) La legislación comunitaria ya tiene prevista la emisión de normas que garanticen la continuidad de los contratos (una de ellas se ha emitido ya tras la Cumbre de Amsterdam), por lo que en toda la operativa en la que intervienen residentes comunitarios no debe haber ningún problema.

b) Para operaciones con terceros países, y en evitación de que pudiera producirse algún tipo de problema, bastante improbable por otro lado, se recomienda incluir cláusulas en los contratos que prevean el cambio.

c) Por último, y con el fin de facilitar todo el procedimiento de cambio de efectivo en los últimos seis meses (enero-junio del 2002), se va a solicitar a las autoridades económicas que se suavice la actual normativa sobre blanqueo de dinero, bien elevando el tope actual de las 500.000 pesetas bien haciendo algún tipo de excepción.

En el Comité fiscal las principales conclusiones hacen referencia a los siguientes puntos:

a) La Administración ha decidido hacer el cambio de golpe a finales del 2001 o principios del 2002, con lo que Hacienda haría su *big bang* tributario para los contribuyentes al final del período transitorio, funcionando entretanto básicamente en pesetas.

b) Aunque se recomienda que haya una armonización fiscal en toda la «zona euro» para que los distintos tipos impositivos no causen distorsiones en los mercados financieros, lo cierto es que el principio de autonomía fiscal se mantiene para cada Estado, y esto no es un obstáculo insalvable para que la nueva moneda funcione perfectamente en el mercado.

c) Con el fin de suavizar el impacto del cambio al euro en las cuentas de resultados de las entida-

des financieras, se solicita para las cajas de ahorros que los gastos del euro sean amortizables durante un período de cinco años.

## 7. Comité contable

Los temas que han recibido una atención prioritaria dentro de este Comité, son:

a) La necesidad de crear cuentas que recojan las diferencias por redondeo que se van a producir de forma inevitable.

b) La constatación de que, debido precisamente al problema del redondeo, la vuelta atrás de determinadas operaciones puede dar importes distintos a los originales, de ahí que sea necesario guardar en registros contables los importes originales.

c) La adaptación que se va a requerir para facilitar las nuevas estadísticas de la Unión Europea, en la que ya no habrá sólo una distinción por la moneda y el país de origen de la transacción sino que se distinguirá también si proviene de la «zona euro» o no.

d) La elección entre sistemas contables —monodivisa, bidivisa y multidivisa—, deberá tener en cuenta el departamento del que se trate y la relación coste/prestaciones de cada uno de los sistemas.

## 8. Comité de formación-comunicación

Por último, para terminar con este exhaustivo repaso a la problemática concreta que puede surgir en cualquier caja de ahorros, basten unas líneas para resaltar los impactos más importantes de los departamentos de formación y comunicación externa que, aunque en la práctica están perfectamente diferenciados, se han unido aquí por razones metodológicas en un solo comité:

a) Se constata la necesidad de iniciar sin mayor demora las labores de formación interna en todas las entidades financieras.

b) Esta formación debe llegar a todos los empleados, no sólo directivos, ya que al final todos los empleados van a verse involucrados en el proceso de cambio de una u otra forma.

c) Es preciso referirse, nuevamente, al hecho de que las cajas van a convertirse, independientemente de si quieren o no, en las auténticas «ventanillas de la conversión», por lo que, en realidad, habría que ver este pretendido problema como una oportunidad magnífica de prestar el mejor servicio posible a los clientes.

d) Todo el trabajo de análisis que se está haciendo, es decir todo el esfuerzo que está realizando el sector del ahorro para encontrar solucio-

nes a los problemas del euro, debe ser aprovechado para traducirlo en una mayor presencia activa de las entidades de ahorro en los medios de comunicación.

## III. CONCLUSIONES

Todo lo hasta aquí expuesto, donde se han ido desgranando comité por comité a modo de extracto los principales impactos detectados por los especialistas en cada área de actividad en que se ha dividido la tarea que realizan las cajas de ahorros, tiene un enfoque fundamentalmente práctico, ya que se trata, en definitiva, de intentar resumir, en unas pocas páginas, toda la «Guía de Implantación para la Moneda Única», a utilizar por las propias cajas como una especie de libro de consulta para efectuar las adaptaciones que necesiten de cara a la moneda única. (Véase cuadro núm. 4 donde se clasifican los impactos en función de a qué tipo de actividad afectan.)

Sin embargo, aunque todo lo anterior son ya conclusiones del macrotrabajo realizado por las cajas y su Confederación, aún se podría destacar aquellos aspectos que van a tener una incidencia más decisiva en la actividad de las cajas en los próximos años debido a la aparición de la moneda única. En este sentido, y con una visión todavía más global de la usada hasta ahora, se podrían señalar las siguientes conclusiones:

1) El proceso de cambio va a traer aparejada una *disminución de las comisiones* de las cajas, bien por diferencias de cambio en las compraventas de divisas y billetes extranjeros bien por las comisiones por transferencias transfronterizas a otros países de la «zona euro». Sin embargo, esta dismi-

CUADRO NÚM. 4  
IMPACTOS POR TIPOS DE IMPACTO

	<i>Porcentaje sobre total</i>
A Documentos .....	11,42
B Mercados .....	4,98
C Precio .....	1,93
D Operativa Departamental .....	10,12
E Sist. Comp. y Liquid. ....	4,38
F Supervisión .....	2,67
G Tarifas .....	2,57
H-I Informática dist. y corp. ....	33,21
J Jurídico .....	3,13
K Fiscal .....	1,85
L Contabilidad .....	6,20
M Estadística .....	4,36
N Auditoría .....	1,37
O Información a clientes .....	3,88
P Formación .....	7,93
Total .....	100,00



nución se va a ver positivamente compensada por la aparición de *nuevos productos* que van a permitir recuperar los ingresos perdidos, además de que se va a aumentar la utilización de algunos servicios que prestan las cajas que todavía no han alcanzado todo su desarrollo, como son las tarjetas de débito *utilizadas a nivel continental en toda Europa* y la tarjeta monedero que está empezando a implantarse.

2) Al crearse una zona bancaria más amplia, ya que muchos bancos de hasta quince países diferentes pueden trabajar a partir de un momento dado con la misma moneda, se va a producir un aumento de la *competitividad con el sector bancario europeo*. No obstante, este aumento de la competencia entre entidades se va a ver compensado por la aparición de *nuevos negocios emergentes*, como se puede ver claramente en la actividad en divisas extranjeras, en la que aparecerán nuevos mercados y nuevas monedas. Además, al mismo tiempo, se va a producir un incremento general de la actividad económica en nuestro país con el resto del mundo, por el mero hecho de pertenecer ahora a un nuevo grupo de países, el grupo que utiliza el euro como moneda, que venderá sus productos en el extranjero con un *made in Europe*, que tiene ya establecido un elevado prestigio en el mundo.

3) El descenso de los tipos de interés, que se produce, fundamentalmente, porque gracias a haber seguido el plan de convergencia desaparecen muchos desequilibrios tradicionales de nuestra economía, pero también porque desaparecerá el riesgo de cambio que siempre ha representado nuestra moneda, se va a traducir, y de hecho ya lo está haciendo, en un inevitable *estrechamiento de márgenes* que, nuevamente, incidirá de forma negativa en los ingresos de la actividad típica de las cajas de ahorros; aun así, este descenso debe verse compensado por otro de los fenómenos positivos que trae la moneda única, como es la *ampliación de mercados* que se produce como consecuencia de la desaparición de las barreras económicas motivadas por la existencia de las distintas divisas en cada país europeo, con sus riesgos y fluctuaciones.

4) La tradicional apuesta de las cajas de ahorros por el sector de la clientela individual y las PYME, va a suponer una mayor demanda de información que se va a traducir de alguna manera en un *mayor nivel de exigencia por parte de los clientes*; esto, sin embargo, no debe ser visto como una amenaza para las cajas, ni tampoco como un incremento de coste por el hecho de que en gran parte las nuevas exigencias se van a centrar, al menos inicialmente, en una mayor demanda de información; más bien hay que verlo como una oportunidad *única de fidelización de nuestra clientela* que va a verse obligada a pasar por nuestras ventanillas para demandar mayor información y nuevos servicios.

5) Todo el proceso de transformación al euro va a tener, está teniendo ya sin duda, unos evidentes *costes de transformación*, tanto por los análisis y estudios preliminares que hay que afrontar para estudiar los impactos y buscar soluciones como por los trabajos de adaptación que van a ser necesarios en sí. No obstante, esto puede y debe tener también una lectura positiva, que no es otra que considerar el cambio al euro como una magnífica oportunidad para emprender un proceso de *renovación tecnológica* a todos los niveles (nuevos impresos, nuevos programas informáticos, incluso nuevos procedimientos), situándonos en una posición competitiva de cara al inicio del siglo XXI.

6) Por último, cabría destacar como incidencia global el hecho de que todo el proceso de transformación al euro va a suponer a las cajas de ahorros la necesidad de efectuar *fuertes inversiones en formación*, ya que no puede concebirse hoy en día que se afronte un cambio de esta magnitud sin dotar al personal de los conocimientos necesarios para afrontar el proceso de cambio con garantías de éxito. Sin embargo, nuevamente mirando el lado positivo que todo cambio trae consigo, habría que destacar la magnífica oportunidad que se nos presenta para efectuar una auténtica *potenciación de los recursos humanos*, permitiendo situarnos en una posición más competitiva en el nuevo mercado financiero que se nos avecina y en el que es necesario reforzar tanto el capital físico como el más importante: el capital humano.

En definitiva, la conclusión final sería que es un error considerar la aparición de la moneda única como una amenaza para las entidades financieras o, más en concreto, para las cajas de ahorros. Hay que verla como una auténtica *oportunidad* de abrirse a nuevos mercados, negociar nuevos productos, renovar nuestro capital, tanto humano como tecnológico y, sobre todo, constituye lo que podríamos llamar el sueño de toda empresa que se dedica a la prestación de servicios, como es que sus clientes le necesiten y tengan que pasar de forma obligatoria por su «tienda» en demanda de nueva información y nuevos servicios. Además, también constituye una oportunidad única de revisión a fondo de toda la organización que vaya más allá de una mera adaptación, plasmándose en un plan estratégico sobre el negocio.

Con todo ello, las cajas de ahorros junto con el resto de entidades financieras y el amplio espectro del tejido empresarial que conforma el mercado español, conseguirán los niveles necesarios de modernización y eficiencia que permitan a nuestro país integrarse en el proceso de la moneda única, desde el principio de la implantación de la misma, ocupando el lugar que le corresponde dentro de la conformación de esta nueva Europa.