

# El impacto estratégico de la UEME en el segmento minorista de las cajas de ahorros españolas

José García Roa

## I. INTRODUCCIÓN

El Proceso de transición hacia la Unión Económica y Monetaria Europea (UEME) puede calificarse como uno de los acontecimientos más relevantes de la historia económica reciente de nuestro país. La instauración del mercado único mediante la firma del Acta Única Europea en 1986 y el acuerdo de Maastricht sobre el Tratado de la Unión Europea han sentado las bases fundamentales para la puesta en marcha de una unión monetaria caracterizada por la plena liberalización de los movimientos de capital, la integración de la banca y los mercados financieros y la fijación irrevocable de los tipos de cambio.

La moneda única —el euro— aparece así como la consecuencia lógica de este proceso para los 11 países que van a formar la “zona euro” a partir del primero de enero de 1999. En consecuencia, la existencia de una sola moneda garantiza la adopción conjunta y unitaria de las decisiones de política monetaria y cambiaria, eliminando incertidumbres y reduciendo costes de transacción.

Dos características esenciales se deducen de la estrategia comunitaria dirigida a la progresiva integración europea. En primer lugar, se ha optado por anteponer la transformación económica a la armonización y unificación de las estructuras políticas. La unión económica supone la creación de un mercado único que elimina las restricciones a la circulación de personas, bienes, servicios y capitales, al tiempo que persigue la coordinación de las políticas macroeconómicas y hace compatible el fortalecimiento de los mecanismos de mercado con el desarrollo espacial equilibrado.

En segundo lugar, el proceso se presenta con carácter irreversible a través de una programación detallada en el ámbito macroeconómico que se estructura en tres fases sucesivas, cuyo comienzo se produjo el primero de julio de 1990, y que persigue la construcción de un mercado interior sin restricciones, la selección de los países integrantes en función del cumplimiento de los criterios de convergencia pactados y, finalmente, la introducción de la moneda única entre enero de 1999 y julio del 2002, lo que supondrá la creación definitiva de la Unión Económica y Monetaria Europea.

En suma, se pretende garantizar la estabilidad macroeconómica como compromiso ineludible para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. De esta manera, estabilidad y crecimiento se convertirán en los mejores difusores de los beneficios del área UEME y erosionarán progresivamente la mentalidad nacionalista de los países o regiones integrantes a medida que los distintos agentes económicos, sociales y políticos tomen conciencia de los beneficios reales en términos de eficiencia, competitividad y reequilibrio de un espacio geográfico mayor, más abierto e integrado.

La abundante literatura existente sugiere que el impacto de este atractivo proyecto transnacional será diferente para cada país participante en función de factores como el grado de apertura económica, eficiencia y competitividad de sus mercados de bienes, servicios y capitales y de las características de los respectivos mercados de trabajo (Cuadrado y Mancha, 1996; Ontiveros y Valero, 1997; Banco de España, 1997).

Descendiendo aún más, en el ámbito microeconómico, es evidente que los efectos de la UEME serán distintos para cada uno de los sectores económicos, empresas, familias, instituciones y administraciones que lo integran. El sistema financiero tiene una responsabilidad particularmente relevante en este proyecto, en la medida en que un entorno económico estable de baja inflación y tipos de interés tendrá un profundo e inmediato impacto en el negocio financiero y, en particular, en el bancario (Parejo, 1998; Ezquiaga y Valero, 1998; Escribá y otros, 1997).

En este marco, la estructuración del presente trabajo parte de la delimitación de los retos de carácter técnico-operativo, estratégicos y de clientes que deben asumir las cajas españolas con la puesta en marcha de la tercera fase de la UEME —la introducción del euro. A continuación se analizan los efectos estratégicos y de relación con la clientela que se esperan en diversos ámbitos como la desintermediación, la cooperación, la concentración, el mercado electrónico y la innovación tecnológica, los puntos de venta y los recursos humanos. Finalmente, se aportan algunas conclusiones en línea con la mejora de la eficiencia, racionalización y perspectiva de largo plazo que debe presidir la actuación financiera de nuestras cajas de ahorros.

## II. EFECTOS DE LA UEME EN EL NEGOCIO DE LAS CAJAS

El *input* que utilizan las cajas para sus operaciones va a cambiar entre 1999 y 2002 y las once monedas nacionales darán paso a una sola. Las consecuencias se medirán, tanto en nuevas oportunidades y eliminación de riesgos, como en la aparición de otras amenazas relacionadas con la pérdida de áreas de negocio completas y eliminación de barreras de entrada en otros segmentos. En unas áreas el efecto será más rápido y en otras el incremento competitivo se producirá con más lentitud. Nuestro análisis se circunscribe, fundamentalmente, al negocio minorista desarrollado por las cajas españolas.

Las cajas están viviendo en los últimos años un proceso de adaptación rápida a este nuevo escenario, un cambio en línea con el ajuste político, social y económico de las dos últimas décadas que pretende situar a nuestro país entre los puestos más avanzados de Europa. En nuestra opinión, si el negocio de las cajas ha cambiado sensiblemente en la última década, cabe esperar que estas transformaciones no sólo continúen sino que se acentúen en la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria Europea.

Gran parte de la literatura económica coincide en la apreciación de que la UEME provocará un incremento de la presión competitiva en las distintas áreas de negocio y la redefinición de la dimensión de cada una de ellas, a la vez que surgirán otras nuevas. Un análisis detallado de los efectos de la UEME en el segmento minorista de las cajas permite agruparlos en tres tipos: técnico-operativos, estratégicos y de relación con un amplio espectro de clientes.

Con respecto a los efectos a corto plazo —técnicos y operativos— hemos de señalar que son los que presentan menor incertidumbre y su coste está más o menos cuantificado en las cajas españolas (CECA, 1995). Así, cabe hablar de seis grupos de impacto: los sistemas de compensación, los sistemas de pago, los sistemas de información para la decisión, los sistemas informáticos, la estructura organizativa y los recursos humanos.

Según los datos de la Federación Bancaria Europea los costes de adaptación de las entidades de depósito al euro se concentrarán particularmente en la adaptación tecnológica, con más del 50 por 100. En segundo lugar el *marketing* y publicidad supondrá el 15 por 100, y en tercer lugar la formación del personal un 10 por 100. Los costes de adaptación de las cajas, por su mayoritaria presencia en el campo minorista, deberán ser más elevados que para otras entidades financieras (CECA, 1997).

En efecto, los costes de adaptación tecnológica —debidos al importante volumen de transacciones de pequeño importe—, de *marketing* y publicidad —debidos al carácter masivo de la mayoría de los segmentos de negocio de las cajas de ahorros— y de formación del personal que debe atender las demandas de colectivos con reducida cultura financiera —jubilados y habitantes de zonas rurales— o que sufren con especial intensidad el impacto del euro en la etapa de transición —los comercios minoristas—, deberán ser más importantes en las cajas.

De cualquier modo, estos costes son cuantificables, se producirán durante un determinado período de tiempo y no cabe duda sobre la necesidad de asumirlos. Otro tema bien diferente es el balance estratégico de este cambio en cuanto a nuevas posibilidades, pérdida de cauces de negocio, redefinición de cobertura geográfica, riesgos adicionales, etc., que constituyen el coste de adaptación estratégica, son de mucho más difícil estimación y dependen de las decisiones de posicionamiento previo que cada caja adopte.

Los efectos estratégicos y de relación con los clien-

tes se caracterizan por una mayor dilatación temporal y vienen definidos por la nueva gama de amenazas y oportunidades que se asocian a decisiones más complejas como la ampliación de la dimensión de los mercados, la aparición de nuevos intermediarios, la sofisticación y aceleración de la innovación financiera, los cambios en los hábitos de ahorro, los mayores niveles de transparencia, crecientes volúmenes de información, reducción de costes transaccionales, etc., cuyo análisis detallado se aborda en el siguiente apartado.

### III. EFECTOS ESTRATÉGICOS Y DE RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La preocupación de las cajas españolas por lograr un posicionamiento adecuado en sus respectivas comunidades y mercados limítrofes, la expansión de oficinas atendiendo a la presencia de cajas competidoras, en lugar de prestar mayor atención al conocimiento de los mercados, clientes y canales necesarios, y la elevada confianza en el reducido impacto de la UEME son razones que, en muchos casos, están dando lugar a una insuficiente atención al impacto a medio y largo plazo.

De ahí la necesidad de prestar atención preferente a los parámetros estratégicos más significativos que permitan realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de cada entidad, de los cambios previsibles en el volumen e intensidad de la competencia y en los costes operativos, de sus efectos en los márgenes y la rentabilidad futura, del comportamiento de los clientes actuales y potenciales, de la imagen de cada caja y de su incidencia en la fidelidad.

En nuestra opinión, el riesgo de no acometer con suficiente antelación un análisis y diagnóstico de estos elementos dejándose llevar por las exigencias del corto plazo y olvidar la necesidad de posicionarse adecuadamente a medio y largo plazo, puede traducirse en irreversibles pérdidas futuras en determinados mercados geográficos, áreas de negocio o segmentos de clientes.

A continuación se exponen los principales elementos estratégicos y de relación con los clientes que las cajas deben considerar para anticipar el impacto a medio y largo plazo de la Unión Económica y Monetaria Europea.

#### 1. Reducción de barreras competitivas

En los últimos años se han producido importantes

cambios en el negocio minorista de las cajas de ahorros, pero hasta ahora las barreras de entrada que se interponían ante las entidades de otros países eran consideradas tan sólidas e infranqueables que han sido muy escasos los movimientos transnacionales de competidores en el campo de operaciones al por menor. Las principales interrogantes que surgen con la puesta en marcha en enero de 1999 de la tercera fase de la UEME son: ¿seguirá siendo esto así en los próximos años? ¿en qué grado intensificarán la UEME y la moneda única este proceso? ¿se están posicionando adecuadamente y con suficiente anticipación las cajas españolas para estos cambios?

Las barreras competitivas transnacionales en el segmento minorista han sido tradicionalmente los riesgos de divisa, los costes de conversión de monedas, la dificultad y lentitud de las transferencias de unas monedas a otras, las diferencias fiscales y normativas, el idioma, la relativa opacidad de los diversos mercados —debido a la existencia de subvenciones cruzadas que dificultaban la comparación transnacional de productos bancarios—, etcétera.

Las tres primeras barreras mencionadas desaparecerán con la tercera fase de la UEME. Además, cabe esperar que la progresiva homogeneización legislativa, la reducción de las diferencias de trato fiscal de los productos bancarios (1), el cambio de hábitos de los clientes, la creciente cultura financiera y las nuevas oportunidades tecnológicas serán potenciados por la introducción de una sola moneda. El euro va a hacer más rápida esta reducción de barreras competitivas. La eliminación de algunas de las barreras a la competencia y la unificación monetaria supone a la vez que las cajas pierdan ciertos flujos de ingresos rentables, tales como las comisiones de cambio, cobertura de operaciones, etcétera.

En enero de 1999 quedarán aún bastantes obstáculos, aunque su importancia se irá reduciendo. Nos referimos a las características propias de los mercados locales, su conocimiento, la distinta sensibilidad, costumbres y comportamiento de los consumidores de cada zona, la imagen de cada entidad y el idioma y la cultura de cada área geográfica, que limitan las posibilidades de comunicación y de competencia efectiva.

En nuestra opinión, todas estas barreras se irán debilitando progresivamente: la existencia de una sola moneda puede homogeneizar los hábitos y la conducta de los clientes; los sistemas de garantía fijados a nivel europeo pueden eliminar las diferencias por el nivel de seguridad ofrecido; el aprendizaje de varios

idiomas puede limitar el problema de la comunicación; y la tecnología puede reducir la importancia de la red de sucursales gracias a las posibilidades de la banca directa y otros canales alternativos. No obstante, las entidades nacionales seguirán ostentando un papel predominante en el mercado bancario de su país de origen en el ámbito minorista, gracias a aspectos como la desconfianza con respecto a las entidades financieras extranjeras, la elevada red de sucursales que permite una mayor proximidad física al cliente y el mejor conocimiento de las preferencias y características de los clientes potenciales, lo que implica un control más exhaustivo del riesgo (2).

Por tanto, el impacto sobre la banca minorista es inevitable, ya que las entidades extranjeras tendrán un claro incentivo para penetrar en el segmento minorista español: los buenos márgenes relativos con respecto a la media europea. Ahora bien, éste dependerá de la velocidad de eliminación de barreras de entrada en el negocio. A partir de ahí la decisión de penetración en el mercado podrá hacerse selectivamente, sin necesidad de dotarse de una extensa red, sino aprovechando aquellas áreas más sensibles a factores como el precio y la especialización. Transcurrido el tiempo suficiente, ningún reducto permanecerá inaccesible a la competencia, por lo que las cajas deben adelantarse desarrollando su capacidad para competir en calidad y coste (3).

## **2. Transparencia y homogeneidad: reducción de precios**

---

La capacidad de la moneda única para reducir y homogeneizar los precios y ampliar la gama de productos y servicios financieros (seguros, créditos al consumo, tarjetas de crédito o débito, fondos de inversión, cuentas de alta remuneración, etc.) permite a los nuevos competidores entrar rápidamente en el mercado contribuyendo a debilitar aún más la situación oligopolista existente, con lo que la fijación del precio de venta pierde fuerza como variable estratégica de una caja de ahorros española, en la medida en que la mayor transparencia limita la libertad en la fijación de esta variable.

La dispersión en precios de productos y servicios financieros en los distintos países europeos tiene su razón de ser en múltiples razones, totalmente independientes del coste de los productos: históricas, fiscales, culturales, los gustos, la normativa legal, la distribución, etc., de ahí que la fijación de precios y servicios en euros en once países aumentará la transparencia de precios de forma natural (4).

En otro orden de cosas, la transparencia de precios hará más fácil estudiar la forma en que éstos se forman en algunos países, ya que pondrá de manifiesto los diferenciales fiscales y normativas y, a largo plazo, facilitará la armonización de las políticas fiscales y la convergencia de medios de pago en toda Europa.

En consecuencia, los costes operativos y, fundamentalmente, los de personal serán un parámetro de primer orden para el mantenimiento de la rentabilidad y el logro de una posición ventajosa en el entorno que se avecina. En general es importante reducir los costes de transformación por volumen de negocio administrado para colocarse así en condiciones de ofrecer un cierto liderazgo en precios, sobre todo de aquellos productos que tienen un peso significativo en el balance de las cajas y que presentan un mayor riesgo de incremento competitivo, como el segmento hipotecario o las imposiciones a plazo fijo. El argumento anterior cobra mayor relevancia si aceptamos el supuesto de que el incremento competitivo vendrá liderado desde otros países en forma de entidades especializadas en banca directa y con pequeñas redes, que gozan de mejores estructuras de costes y una política de precios más agresiva.

Por otro lado, conviene añadir que la mayor transparencia reduce dos importantes limitaciones del cliente a la hora de cambiar de entidad, como son los costes de búsqueda relacionados directamente con la falta de información y los costes de traslado, que están relacionados con los trámites y el tiempo necesario para efectuar el cambio.

## **3. Mercados objetivo: ampliación del mercado**

---

El mercado potencial que se abre ante las cajas de ahorros españolas con la tercera fase de la UEME es mucho más amplio y homogéneo, no sólo en términos geográficos, sino también de clientes y tipos de negocio. La mayor expansión comercial de las empresas en este nuevo mercado dará lugar a un crecimiento de la actividad económica que deberá tratar de financiar las cajas de ahorros, sobre todo a medida que el menor déficit público reduzca las necesidades financieras de los distintos organismos.

En nuestra opinión, en los próximos años se modificarán las formas de aproximarse al mercado, las estrategias, los protagonistas e incluso la naturaleza del negocio. Para las cajas españolas supone poner en cuestión su liderazgo en el segmento minorista y ofrece la posibilidad de traspasar las tradicionales

fronteras de lo financiero para realizar incursiones en los ámbitos parafinanciero y no financiero.

Las cajas no sólo tienen el deber de intuir o detectar con precisión lo que ocurre en el entorno, deben también actuar con diligencia para gestionar el cambio. Esto significa que cada vez son más imprescindibles la conjugación de excepcionales capacidades directivas con los máximos niveles de dedicación. Al tener todas las entidades financieras el mismo *input* para trabajar —el euro— el número de competidores de cada entidad financiera será, potencialmente, el conjunto de entidades de los once países integrados en la UEME. Ahora bien, el impacto real y su secuencia temporal vendrá determinado por una serie de parámetros relacionados con el ámbito geográfico de actuación, los segmentos de negocio, los canales de distribución, la estructura de costes y la gama de servicios ofrecidos.

Los ámbitos geográficos más sensibles a la competencia serán, probablemente, las zonas urbanas, turísticas o próximas a la frontera con Francia y Portugal. Además, las cajas ubicadas en zonas turísticas notarán la desaparición de importantes fuentes de ingresos como las derivadas de las operaciones de cambio de divisas. Las zonas que reflejarán más tardíamente el incremento competitivo serán las del ámbito rural y las áreas con baja densidad de población que, dada la menor cultura financiera y la dispersión de la clientela, presentan fuertes barreras a la localización de nuevas entidades (5).

Por áreas de negocio, cabe esperar importantes pérdidas en el negocio internacional relacionado con las transacciones intermonetarias en la zona euro. Pero también se abren excelentes perspectivas de negocio en este campo, del mismo modo que el mercado doméstico de las cajas españolas ofrece posibilidades a las entidades de otros países (6), nuestras cajas tendrán la posibilidad de exportar su éxito en banca minorista a otras zonas con mayores perspectivas de crecimiento y rentabilidad (Berges y otros, 1998).

La presencia media del sector en los mercados exteriores es reducida (Cortés y Pereira, 1998, pág. 15) y la evolución de los últimos años en actividad internacional sitúa en primer lugar de este tipo de negocio a las cajas catalanas y gallegas de mediana y gran dimensión. Estas entidades están aprovechando las ventajas de una demanda creciente y con amplias posibilidades de expansión, aunque la competencia está muy acentuada y es una actividad en la que se espera una mayor participación de entidades financieras del

resto de Europa con la implantación de la UEME. En consecuencia, cabe afirmar que la proximidad a la frontera, la dimensión media de la caja en cuestión y la actividad internacional del segmento empresarial, serán tres de las variables directamente relacionadas con el incremento de este tipo de actividad en los próximos años.

Por su parte, la banca corporativa, de inversión y el mercado de capitales experimentarán fuertes cambios. Estos segmentos del mercado demandarán nuevos servicios relacionados con su salida exterior. Así, a medida que se homogeneice la moneda, se incrementará el número de competidores y las principales ventajas diferenciales sostenibles serán la capacidad de gestión y el conocimiento del mercado y de los riesgos asociados. En nuestro país, estos segmentos han sido los primeros en los que se ha notado el incremento de competencia por la entrada de la banca extranjera y otros intermediarios financieros no bancarios, y cabe esperar que experimenten rápidamente el impacto del euro.

En definitiva, la visión geográfica y por áreas de negocio del nuevo mercado potencial nos lleva a sostener que, en el futuro, las cajas deberán seguir segmentando sus mercados y los productos y servicios que ofrecen a la clientela, para detectar con claridad las ventajas y riesgos asociados a cada uno de ellos y explotar al máximo las ventajas de la localización y presencia histórica en los mercados tradicionales.

#### **4. Mayor vulnerabilidad de los productos y servicios**

Las diferencias en la calidad, cantidad, estructura y precio de los productos bancarios son notables en Europa en el segmento minorista y lo mismo sucede con los instrumentos de pago. En unos países priman las transferencias bancarias —Bélgica e Italia—, en algunos destaca una elevada utilización del cheque —Francia, Portugal y Reino Unido— y en otros las domiciliaciones bancarias —España y Alemania—. No obstante, en todos ellos se aprecia un sensible incremento de la utilización de las tarjetas de pago (García Roa y Bernal, 1997, pág. 238). Además, es diferente la normativa legal en productos tan relevantes en el campo minorista como las hipotecas, el trato fiscal de los distintos productos de ahorro e inversión bancaria, etcétera.

A medida que las diferentes entidades logren cuantificar las ventajas derivadas de estas diferencias espaciales, los distintos productos y servicios ofreci-

dos por las cajas de ahorros se volverán más vulnerables. Los productos aparentemente más sensibles por la vía del activo son los préstamos hipotecarios o al consumo, seguidos en el pasivo por los de ahorro a la vista o a plazo, y fuera de balance por los fondos de inversión. Mientras que serán menos sensibles los de pago o gestión de efectivo, seguros y todos aquellos que requieran mayores inversiones de tipo técnico y organizativo y, a veces, diferente infraestructura tecnológica en cada país.

Si aceptamos esta hipótesis hemos de concluir que las cajas de ahorros van a verse muy afectadas, ya que tienen una destacada presencia en el crédito hipotecario y una creciente especialización en depósitos a plazo (Pastor y Pérez, 1998). Además, la captación de recursos en banca minorista en los últimos años se ha puesto más difícil debido a la salida del ahorro hacia los fondos de inversión y seguros. Por otro lado, el descuento comercial (7), que en la actualidad presenta buenos beneficios para las cajas, puede entrar en declive en un futuro próximo en beneficio de otros más baratos y con mejor trato fiscal como el *leasing*, el *factoring*, el capital riesgo o las sociedades de garantía recíproca.

En nuestro país, las cajas más grandes ofertan una amplia gama de servicios financieros en todo el territorio nacional y realizan incursiones selectivas en otros países. También están entrando en el segmento mayorista, que requiere menores costes de inmovilizado y de redes, permite crear vínculos con grandes empresas y las barreras de entrada y salida son inferiores (8). En general, en el segmento de las empresas las relaciones se han objetivado y la aplicación del concepto de fidelidad va desapareciendo a medida que la dimensión es mayor, de manera que las empresas se dirigen a aquella entidad financiera que oferta mejores condiciones para un mismo servicio. Esto ya está siendo aprovechado por las cajas españolas —sobre todo de mediana y gran dimensión— para tomar posiciones en la banca de empresa y mercados de capitales (9) y en los procesos de desintermediación, buscando compensar la reducción de márgenes en el segmento tradicional.

Las cajas más pequeñas se mantienen más concentradas en el campo minorista de productos mayoritariamente tradicionales, acotando el ámbito territorial y buscando la ventaja derivada de la mayor fidelidad y vinculación con los clientes. No obstante, opinamos que estas entidades también sentirán la necesidad de reforzar el negocio ante los mayores niveles de competencia, lo que las llevará a diversificar los productos de activo y pasivo, a profundizar en sus re-

laciones con los clientes y a incrementar su atención a las *pymes*. Esta tendencia de mayor apoyo a las actividades productivas reales que se desarrollan en el ámbito de actuación se aprecia claramente en la presente década (10).

## 5. Aceleración de la innovación financiera: modernizar el capital tecnológico y humano

El nivel de competencia o la rivalidad interna también se ve afectado por la innovación tecnológica, al permitir el acceso de nuevos competidores al mercado financiero e incrementar la intensidad competitiva de los existentes. Si partimos de la base de que la incorporación en buenas condiciones a la moneda única y su aceptación por los clientes dependerá de la dotación técnica e informática de las entidades financieras y de la capacidad de los empleados para transmitir estos cambios al público en general, es posible afirmar que la situación actual es idónea para acelerar la modernización del capital tecnológico y humano.

Por lo que se refiere al capital tecnológico, hay que señalar que las cajas españolas presentan una buena situación relativa con respecto a sus principales competidores (Delgado y otros, 1992, pág. 186). Esta es una ventaja que deben tratar de mantener en un segmento como el minorista, caracterizado por un elevado número de transacciones de bajo importe. Las crecientes necesidades de la clientela y sus demandas de mayor calidad, deben hacer reflexionar a los gestores de nuestras cajas sobre los recursos necesarios para mantener un adecuado ritmo de innovación tecnológica, dado que en banca minorista hay una relación muy estrecha entre el grado de equipamiento tecnológico y la agresividad comercial. Mientras las cajas más grandes contarán con dotación suficiente para actuar de forma independiente (11), a medida que la dimensión de la entidad sea menor será preciso plantearse alternativas de colaboración con CECA y otras cajas (12), o de subcontratación como el *outsourcing*, identificando el núcleo duro del negocio y dejando el resto en manos de especialistas que logran los niveles óptimos de producción.

En este entorno de negocio minorista, cada vez más complejo y cambiante, el *outsourcing* facilita la concentración de esfuerzos y objetivos en anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes, reduce el peso de las actividades de producción y permite concentrar esfuerzos en las tareas de comercialización activa (13).

En lo que se refiere al personal, hay que señalar que constituye uno de los elementos más afectados por el cambio, no sólo por tener que adaptarse a corto plazo a la operativa que se desprenda de los nuevos sistemas informáticos, sino también por los cambios derivados de nuevas estrategias y el desempeño de nuevas funciones en un ambiente de creciente competencia. La actuación de cada caja debe tratar de que todo el personal esté formado a tiempo, especialmente el que está en contacto directo con el público. Para ello es necesario hacer uso de continuos flujos de información —de los planes empresariales y del impacto que éstos pueden tener sobre sus responsabilidades profesionales— y formación, que sensibilicen a los trabajadores y reduzcan los riesgos de cambio traumático.

El personal deberá estar adecuadamente preparado para la transformación de su entorno de trabajo y formado para atender debidamente al público. La tercera fase de la UEME lleva aparejada un doble cambio de coordenadas y de lenguaje, lo que hace imprescindible conseguir el pleno entendimiento y compromiso de todo el personal, para que lleven a cabo de forma adecuada los cambios internos necesarios y sean capaces de explicarlos a los clientes.

Si hasta ahora el empleo de una caja de ahorros se ha limitado a servir al cliente aquello que demandaba y, como mucho, a ofrecerle una gama reducida de alternativas entre las que elegir, ha llegado el momento de cambiar la mentalidad comercial pasando de una actitud reactiva a una actitud proactiva, despertando en el cliente la necesidad de nuevos productos, y esto es una tarea que sólo puede desarrollar una plantilla motivada.

## **6. Desintermediación, aparición de nuevos competidores e incremento de competencia transnacional**

El fenómeno de la desintermediación, es decir, el refuerzo de la inversión institucional fuera de los tradicionales conductos bancarios, tiene dos efectos negativos para el negocio de las cajas de ahorros: reduce el peso de los balances e incrementa el riesgo medio. El progresivo envejecimiento de la población, la necesidad de complementar la pensión futura con seguros o fondos privados, junto al trato fiscal favorable de los fondos de inversión, serán factores que continuarán acelerando el proceso de desintermediación. La tercera fase de la UEME lleva aparejada la reducción de tipos asociados al euro, lo que se traducirá en un descenso de rentabilidad de los productos tradicionales como los de plazo fijo, por lo que los

ahorradores tenderán a diversificar sus inversiones a través de la inversión colectiva, que contará con una mayor gama de posibilidades en toda Europa.

Por lo tanto, cabe esperar un protagonismo creciente de los productos parabancarios y de desintermediación, destacando los fondos de inversión, planes de pensiones, jubilación y seguros, sobre todo a medida que la reducción de tipos de interés reactive fuertemente el consumo y presione hacia la búsqueda de activos financieros que garanticen niveles satisfactorios de rentabilidad financiera y fiscal.

Cabe esperar que la competencia no sólo progrese de las entidades dedicadas al negocio minorista, sino que también se centre en entidades financieras no bancarias que aprovechen ciertos nichos de este segmento (14). Tampoco es descabellado pensar en un fuerte incremento de la presencia de los bancos en el campo minorista para compensar el revés producido en su negocio mayorista internacional en los mercados asiáticos o iberoamericanos.

Por lo que se refiere a las entidades de otros países (15), es previsible que su presencia en nuestro país se apoye en el liderazgo en costes y una gama limitada de productos, a lo que las cajas españolas deberán responder con suficiente anticipación para reducir sus costes y mejorar su imagen en los mercados tradicionales. En suma, la implantación de la tercera fase de la UEME facilitará la competencia transnacional y parece que las estrategias planeadas por las entidades pasan por el logro de bajos costes, la diferenciación y la innovación, mejorando la imagen en el mercado nacional y desarrollando planes de expansión en el ámbito internacional orientados hacia la especialización y la banca directa (16).

De cualquier modo, las zonas más sensibles serán aquellas que faciliten el conocimiento y el acceso a los clientes, bien por su alto nivel de cultura financiera o por contar con un importante grupo de habitantes procedentes del país de origen de la entidad.

## **7. Mayores volúmenes de información: costes, clientes y competencia**

En los próximos años, los sistemas de información deberán ser capaces de sostener y apoyar las estrategias que las cajas decidan en cada momento. De ahí la necesidad de mejorar la información sobre productos, clientes y mercados, para realizar una distribución adecuada de costes e ingresos a través del conocimiento de la rentabilidad de cada uno de ellos.

Por otro lado, las cajas que se anticipen en la eliminación de los temores de sus clientes ante el euro podrán evitar la masiva presencia de éstos pidiendo explicaciones, reducirán la incertidumbre con respecto a la inflación derivada del redondeo, la expresión dual en los precios y la renta disponible, limitarán las solicitudes de renegociación de contratos, etc. Lo verdaderamente importante es lograr que el cliente confíe en la información que le suministre su entidad consiguiendo, así, que se ralentice poco el trabajo de la oficina, por lo que las cajas deben abundar en campañas de imagen que afiancen la confianza de la clientela.

Algunas grandes cajas han decidido que ofrecerán una completa gama de servicios y productos en euros en 1999, mientras que otras tienen previsto esperar hasta 2002. La diferente actuación de cada entidad puede intensificar aún más la competencia y modificar la posición de los distintos competidores en el mercado. La decisión en este sentido dependerá de las estimaciones de coste para cada uno de estos servicios.

De cara a mejorar la fidelidad, una información que detecte e informe sobre determinadas conductas del cliente es fundamental (17). El reto es ofrecer un servicio diferenciado a bajo coste a los clientes, lo que requiere contar con sistemas de información integrales que proporcionen buenas bases de datos, que permitan hacer ofertas completas de productos a los clientes para aumentar la fidelidad y contar con un personal motivado que se anticipe a las necesidades del cliente.

### **8. El poder de negociación: fidelidad y cambio en los hábitos de ahorro**

El poder de negociación de clientes y proveedores se verá afectado en múltiples aspectos, ya que la capacidad de negociación viene determinada por el grado de concentración de actividad de los mismos con la entidad, del grado de sofisticación y calidad de los servicios ofertados, de los costes inherentes al cambio de entidad financiera, la respuesta a las necesidades reales de cada segmento, la movilidad de la clientela, etc., aspectos que están íntimamente relacionados con la progresiva introducción de la Unión Económica y Monetaria Europea.

Entre los pilares básicos de la clientela de las cajas de ahorros españolas destacan el sector rural, los pensionistas y los comercios.

Las cajas que centran su actuación en los núcleos

rurales se dirigen fundamentalmente a las actividades ganaderas, agrícolas y los servicios comerciales. Para estas entidades, generalmente pequeñas y medianas, éste es un segmento de gran importancia que presenta un grado de fidelidad más acentuado que los clientes de las zonas urbanas, se caracteriza por su baja cultura financiera, escasa sensibilidad a las campañas publicitarias, preferencia por la seguridad y los productos tradicionales y tangibles, tienen un espíritu ahorrador y son bastante cumplidores en sus operaciones de activo. Pero lo más importante de cara a su fidelización es que depositan gran parte de su confianza en la entidad financiera y son poco sensibles a las variaciones del precio en los productos de activo, mientras que se muestran más exigentes en los tipos de pasivo. Como resultado, sus demandas se concentran en pocos productos financieros, suelen trabajar con una sola entidad y no aceptan con facilidad los nuevos medios de pago como los instrumentos de soporte magnético. En síntesis, se trata de un segmento que ofrece buenos diferenciales de márgenes financieros, aunque se muestra bastante reacio al cobro de comisiones.

En el ámbito rural, la UEME afectará especialmente a las empresas agrícolas y, en menor medida, al pequeño y mediano agricultor. Evidentemente, el habitante de las zonas rurales no tendrá más remedio que mejorar su cultura financiera para adaptarse al cambio monetario y financiero, esto supone que algunas entidades pueden aprovechar, para atraer la atención y la confianza de los agricultores a través de la información y colaboración en actividades relacionadas con el cooperativismo y el asociacionismo, el anticipo de subvenciones comunitarias, la información sobre precios y costes de productos agrícolas, etcétera.

El segmento de jubilados y pensionistas presenta, por su parte, algunas ventajas de cara a la presión competitiva de la UEME: son generalmente ahorradores a pesar de sus reducidos ingresos, anteponen la confianza y los productos tradicionales a la rentabilidad y la innovación, valoran muy positivamente la atención y la calidad del contacto humano, aceptan con bastante dificultad las innovaciones financieras y son reacios al cobro de comisiones. Se trata, por tanto, de un segmento rentable desde el punto de vista del margen financiero que permite fidelizar importantes volúmenes de recursos a precios reducidos.

Con respecto a los comercios, hay que señalar que éstos se verán notablemente afectados por la UEME y la introducción del euro, sobre todo los de carácter minorista, en la medida en que funcionan con un elevado número de transacciones de pequeño im-

porte y en efectivo, por lo que sus costes de organización y gestión derivados del euro serán muy elevados. Esto les llevará a buscar una estrecha colaboración con sus entidades financieras.

En esta línea, las cajas de ahorros pueden aprovechar para animar a los comercios a que “vendan” el euro a los consumidores, especialmente a las personas con mayores dificultades debido a su menor cultura financiera, para ello hay que explicarles que la mayor información y asistencia a los consumidores será una excelente herramienta para ganar cuota de mercado. En nuestra opinión, las cajas y el sector comercio tienen problemas comunes en tanto que el desarrollo y agilidad en las transacciones en ambos sectores se verá condicionado por el grado de aceptación de los consumidores hacia los cambios que se vayan implementando. De ahí la necesidad y la oportunidad de buscar vías comunes de colaboración para poner a disposición del consumidor información clara y suficiente.

En definitiva, la peculiar configuración de los segmentos de clientes tradicionales de las cajas contribuirá a ralentizar la presión competitiva, al tiempo que obliga a poner en marcha programas de comunicación confeccionados a medida en cada caja y que podrían desarrollarse según el principio de gestión de proyectos. Además, la reciente evolución de la clientela permite extrapolar al futuro una tendencia ascendente en tres parámetros: renta, cultura financiera y sensibilidad al precio.

El resultado para las cajas será, si no se adoptan las medidas oportunas, una pérdida de fidelidad y un sensible incremento competitivo, sobre todo si tenemos en cuenta que en una encuesta realizada a clientes particulares, Pérez Díaz y otros (1998) deducen que muy pocos perciben diferencias específicas entre bancos y cajas.

### **9. Sistemas de distribución y comercialización: pérdida de importancia de las sucursales tradicionales**

La pérdida de importancia relativa de las sucursales como elemento captador y colocador de recursos financieros, supone un importante debilitamiento de las barreras de entrada en el sector, facilitando el acceso de nuevos oferentes con aprovechamiento intensivo de las nuevas tecnologías. Así, desde hace unos años cualquier entidad financiera tiene la posibilidad de elegir la configuración de sus puntos de venta entre la creciente gama (18) de opciones disponibles: sucursales

tradicionales, cajeros automáticos, terminales punto de venta, sucursales especializadas, terminales de “banco en casa”, correo directo, etcétera.

Si hasta ahora las cajas españolas tenían la ventaja de contar con un pasivo barato en pesetas, al homogeneizarse en una sola moneda los márgenes tenderán a estrecharse, por lo que las entidades se verán obligadas a controlar sus costes de transformación —reducción en términos de activos medios. Esto puede hacer que la extensa red de oficinas pase de ser una ventaja a convertirse en un obstáculo, y habrá que pensar en adelgazar la estructura operativa, retrocediendo en aquellos puntos donde no existe rentabilidad, y buscar vías alternativas en forma de nuevos canales más ágiles y baratos. Como señalan Carbó y Coello (1998, pág. 162) el éxito de adaptación futuro de las cajas españolas pasa por la consecución de un equilibrio entre el tamaño de la red y la cantidad de servicios prestados. Por tanto, cada entidad deberá analizar sus propias fortalezas organizativas y llevar a cabo una reflexión estratégica en función del entorno en que se desenvuelve, y la orientación y distribución sociodemográfica, para elegir los canales de distribución idóneos.

La actuación en cajeros automáticos debe ser muy selectiva, sobre todo si tenemos en cuenta que su número, calculado por millón de habitantes, según fuentes del Instituto Monetario Europeo, se ha duplicado en la primera mitad de la presente década hasta alcanzar los 775 a finales de 1996, mientras la media europea a esta misma fecha se situaba en 447, y los valores de Alemania, Francia o Italia no alcanzaban los 500. Además, el cajero sigue siendo un complemento de la oficina tradicional, si tenemos en cuenta que más del 90 por 100 de los mismos están situados en las oficinas (19).

En materia de redes físicas de distribución, la respuesta de algunas cajas de ahorros está orientando la mayor parte de la red hacia la oferta completa de la gama de productos a todos los clientes, complementadas por oficinas de autoservicio (20) de los productos financieros básicos, especializando algunos puntos de venta en zonas concretas para atender segmentos específicos (agricultores, comerciantes, pymes, etc.) que requieren un trato diferencial y una mayor especialización del personal de venta. Estos centros especializados cuentan con personal altamente formado que presta los servicios que requieren trato más personalizado y mayor calidad. Evidentemente, esta concentración del asesoramiento es más operativa en zonas con una demanda potencial suficiente. Además, la mayor dispersión de la población

en residenciales, urbanizaciones de baja altura y viviendas unifamiliares está incentivando la ubicación de las nuevas oficinas en los lugares a donde se dirige el cliente, como son los grandes centros comerciales (21) que ofrecen a los clientes la ventaja del amplio horario, aparcamiento, servicio integral, compatibilidad con otras actividades, etcétera.

También se observa una importante redefinición de la oficina tradicional, aumentando el peso de las zonas de atención directa, eliminando las barreras físicas, dejando las operaciones elementales para los medios automatizados y reduciendo al máximo las tareas administrativas. Este nuevo esquema de la red de distribución permite distinguir las oficinas que prestan un servicio rápido y a bajo coste, de aquellas otras dotadas de mayor autonomía e iniciativa comercial y que anteponen la calidad al precio.

En nuestra opinión, la política expansiva de puntos de distribución de las cajas españolas deberá seguir estos cauces de actuación, con criterios de prudencia y racionalidad, máxime si tenemos en cuenta que en el mundo rural hay, proporcionalmente, más presencia de oficinas de cajas que en el urbano (22).

Por tanto, la respuesta estratégica de las cajas a la UEME debe optar por el mantenimiento del negocio de banca universal minorista en la mayoría de las oficinas, y especializarse en determinados segmentos de clientes o en el negocio mayorista en determinadas oficinas y ámbitos geográficos, buscando nuevos nichos de mercado que generen suficiente volumen, que sean suficientemente conocidos y que fortalezcan a la cadena de valor añadido, teniendo en cuenta que el cliente va a demandar con creciente insistencia la posibilidad de acceder a los servicios financieros por diversos canales. De ahí la necesidad de complementar las oficinas, tanto por los nuevos canales tecnológicos —banca telefónica y electrónica, banca virtual...—, como por aquellos otros basados en costes variables —*marketing* directo, agentes financieros, fuerzas de ventas especiales o compartidas con otras entidades.

En definitiva, podemos sintetizar en tres las principales líneas de actuación futura de las cajas en materia de redes de distribución: prestar una atención creciente a los nuevos canales, mejorar la capilaridad de la red de oficinas y abundar en el conocimiento del terreno, partiendo de la base de que las oficinas seguirán siendo en los próximos años el canal de distribución más relevante en el negocio minorista.

Si ésta fuera la lógica imperante en la expansión geográfica de las cajas en los próximos años, cabe

esperar que la amenaza desde el punto de vista de la internacionalización bancaria se produzca en la modalidad de presencia operativa sin establecimiento inicialmente —banca telefónica— y de modo más selectivo mediante sucursales.

## 10. Incremento de los procesos de dimensionamiento

---

Con estos parámetros del cambio, cobra relevancia el acento puesto en los procesos de dimensionamiento por las cajas de ahorros, en un intento de proteger los niveles alcanzados en la cuota de mercado de la entrada de nuevos competidores. El impacto de esta presión creciente tendrá efectos inmediatos en nuevos procesos de fusión a medida que se vean fuertemente afectados algunos proyectos de viabilidad de cajas de ahorros, sobre todo aquellas que se encuentren por debajo de un volumen mínimo de negocio. De hecho la experiencia reciente pone claramente de relieve que una de las actuaciones estratégicas adoptadas por las cajas de ahorros españolas, para afrontar la nueva situación competitiva de la década de los noventa, han sido las fusiones (23).

Por tanto, si la actividad internacional supone mayores riesgos que la nacional y menor rentabilidad para las actividades de banca minorista, y si tenemos en cuenta que se necesita un volumen mínimo de recursos propios para poner en marcha esta actividad, es lógico pensar que sean las entidades que superen un mínimo tamaño las que inicialmente acometan este tipo de actividades.

Es probable que en los próximos años se incremente la presión hacia un aumento de la dimensión media de las cajas españolas, en tanto que la mayor dimensión trae pareja una mayor gama de opciones estratégicas, sobre todo aquellas relacionadas con la diversificación del negocio en aspectos como el crédito a las empresas, los mercados de capitales y las operaciones con el exterior. Otro factor que presionará hacia el aumento dimensional será el enorme incremento del mercado potencial que lleva pareja la introducción del euro, lo que afecta negativamente al tamaño relativo de las entidades y aumenta su nivel mínimo competitivo.

## IV. A MODO DE CONCLUSIÓN: OPTIMIZAR EL IMPACTO DE LA UEME EN LA ACTIVIDAD MINORISTA DE LAS CAJAS

---

Los impactos apuntados en este trabajo deben lle-

var a las cajas a un replanteamiento de su actuación. Una nueva estrategia donde primen elementos como la eficiencia en costes —en respuesta a la mayor competencia— y el enfoque de actividad hacia el cliente, tratando no sólo de satisfacer las necesidades y mejorar la comunicación, sino de anticiparse a las demandas de clientes actuales y potenciales. En general, resulta de interés no sólo diseñar estrategias propias, sino efectuar un seguimiento de las estrategias de los competidores y de las tendencias del mercado, en la medida en que la competitividad estará asociada a la eficiencia, productividad y calidad de los productos y servicios.

En suma, de cara a lograr un adecuado posicionamiento de cada una de nuestras cajas en el nuevo escenario que se deriva de la UEME cabe resaltar las siguientes consideraciones:

**1.** La incorporación de nuestro país a la UEME tendrá como resultado un beneficio neto para el sector de las cajas de ahorros españolas, cuya manifestación más visible será la ampliación y profundización de mercados y la transparencia de precios con niveles moderados de tipos de interés en un marco de estabilidad y crecimiento.

**2.** Cabe esperar que la zona euro sea más atractiva para entidades financieras de otros países que no pertenezcan a la UEME por la amplitud del mercado y las condiciones de estabilidad existentes.

**3.** La UEME incidirá de forma asimétrica en el sector de las cajas, en función de la estructura de negocio, de la distribución geográfica, de la calidad y tipo de productos, de los costes, etc., por lo que aquellas que sean más competitivas conseguirán mejorar su posicionamiento y aquellas que no sepan adaptarse perderán posiciones.

**4.** Estas mayores oportunidades de negocio significan que las cajas deben anticipar los cambios estratégicos necesarios en sus redes de puntos de venta, en la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos y en la selección adecuada de los segmentos de clientes, para lograr un posicionamiento óptimo ante las nuevas circunstancias de estrechamiento de márgenes y necesaria racionalización de costes (24).

**5.** Las cajas no deben plantearse la UEME desde un punto de vista defensivo, sino que deben tener una actitud proactiva o anticipativa al cambio. El segmento minorista no será el primero en verse afectado, pero sus características de rentabilidad y fidelidad lo hacen suficientemente atractivo para pensar que en pocos

años las demás entidades buscarán las vías para adentrarse en el mismo (25). Es probable que la mayor competencia siga la secuencia de los últimos años: pasivos tradicionales —plazo fijo..., créditos hipotecarios y, más adelante, al consumo, y productos de acumulación masiva —fondos de inversión...—.

**6.** Las cajas de ahorros, por su propia naturaleza, por su vinculación territorial, por su tradicional accesibilidad al cliente y por su atención a segmentos masivos sin discriminación, van a soportar gran parte del peso de información en la etapa de transición. En definitiva, va a haber un cambio cultural y las cajas tienen que aprovecharlo como instrumento para acercarse aún más a los clientes actuales y potenciales, sector por sector, de ahí la necesidad de mejorar la imagen y ampliar las posibilidades de atención al público.

**7.** Los tradicionales principios de presencia física en todo el territorio, cercanía y servicio al cliente deben traducirse en una atención de calidad que sepa conjugar la información masiva y la atención personalizada, centrandose en los puestos clave de la red comercial: áreas urbanas, núcleos fronterizos, turísticos o con actividad exportadora relevante (polígonos industriales, etc.), aprovechando el cambio cultural asociado al euro para incrementar la fidelidad del cliente.

**8.** En definitiva, las cajas han dedicado las dos últimas décadas a dotarse de la mejor tecnología, conseguir altos niveles de formación del personal y reducir el tiempo dedicado a los procesos administrativos. Ha llegado el momento de dar un paso cualitativo concentrando los mayores esfuerzos en el cliente, aumentando el tiempo de atención, la calidad del servicio y manteniendo la imagen de entidades ligadas al territorio. Las cajas tienen buena información financiera, alta calidad en los procesos internos y, en los próximos años, deben esforzarse en cuantificar y temporizar su entorno competitivo y abundar en los procesos de relación con clientes. Una mejor calidad de la información sobre precios y costes de productos y segmentos de clientes es clave para mejorar la eficiencia, racionalizar costes y aumentar la rentabilidad.

Como resultado de este planteamiento estratégico, cada caja logrará definir el tamaño óptimo en forma de los recursos propios necesarios para ejercer su actividad y la actitud que adoptará ante la dimensión en un mercado más amplio, transparente y competitivo como el que se deriva de la definitiva implantación de la Unión Económica y Monetaria Europea.

## NOTAS

(1) La Comisión Europea está implantando un paquete de medidas fiscales para lograr un cierto grado de armonización, como son el establecimiento de una imposición mínima común en las ventas empresariales, eliminar retenciones en los pagos transfronterizos de intereses y distorsiones relacionadas con la fiscalidad indirecta.

(2) *Vid.* GARRIDO TORRES (1996, pág. 64).

(3) La reducción de costes unitarios y su reestructuración debe ser un objetivo prioritario a medio plazo, ya que su control es difícil y lento.

(4) Evidentemente, la existencia de tipos de interés de pasivo sensiblemente diferentes para productos de ahorro tradicionales, o de tipos crediticios muy dispares para productos relativamente homogéneos y sensibles a la competencia en precios, serán incompatibles con la introducción del euro y la desaparición de las respectivas monedas locales.

(5) Lo que supone una ventaja competitiva particularmente importante para las cajas, porque estas entidades han extendido tradicionalmente sus redes dando respuesta a criterios de cobertura de clientela no estrictamente económicos.

(6) El consumo de servicios financieros y bancarios en España es, en general, inferior al de otros países de nuestro entorno (BERGES y otros, 1998, pág. 79)

(7) La importancia relativa de las comisiones por efectos ha experimentado una notable reducción en la presente década, pasando de suponer más del 32 por 100 en 1992 de las comisiones netas de bancos y cajas, al 16 por 100 en 1996.

(8) Como aspectos en contra cabe destacar que es un segmento más competitivo y que trabaja con márgenes más reducidos.

(9) Estos segmentos requieren ofrecer una variada y amplia gama de productos y servicios financieros y no financieros que les permitan cubrir sus necesidades respecto del manejo de su tesorería, de sus compromisos con terceros y sus empleados y de información, control y administración de operatoria bancaria, etc. En los mercados de capitales destacan las emisiones de deuda y los préstamos sindicados. Esto lleva implícito para una caja de ahorros la necesidad de contar con una dimensión mínima.

(10) Para ello no hay más que observar el creciente peso experimentado por la actividad crediticia en el activo del balance.

(11) En 1997 tres de las cajas de mayor dimensión —La Caixa, Caja de Madrid y Caja de Cataluña— sustituyeron la emisión de Tarjeta 6000 por Visa Electron.

(12) Actualmente la cooperación entre cajas, sin abandonar los tradicionales criterios de solidaridad, da paso a planteamientos financieros y competitivos basados en la eficiencia económica y en razones de mercado.

(13) Esto presenta la ventaja de un crecimiento más rápido en las áreas que aportan ventajas competitivas, aumenta la flexibilidad de la caja frente a los cambios del mercado, libera recursos para otros objetivos, convierte costes fijos en variables y permite, en la mayoría de los casos, un notable ahorro de tiempo. Pero no todo son ventajas, hay que tener en cuenta que presenta los riesgos de pérdida de control y calidad, inadaptación a la filosofía de la empresa y falta de confidencialidad.

(14) Empresas especializadas como las emisoras de tarjetas de crédito, los proveedores de tecnología informática, las entidades financieras de automóviles y las compañías de seguros —fundamentalmente del ramo de vida— tienen buenas razones para tratar de buscar su "nicho" en el mercado minorista de las cajas de ahorros.

(15) Según un estudio de la consultora Coopers & Lybrands, realizado en 1996, las entidades belgas y alemanas están a la cabeza del proceso de adaptación estratégico y podrían ser las primeras en incrementar la competencia transfronteriza por la vía de la especialización en productos y servicios corrientes, poco susceptibles de diferenciación, que no precisen trato personalizado y con alta elasticidad al precio. Los principales destinatarios serán los mercados locales con clientes de elevada cultura financiera utilizando los nuevos cauces tecnológicos, como la banca directa, que tienen menores costes de cara a la expansión.

(16) En general, parece que se ofertarán primero los productos más apropiados para banca directa, aunque también cabe esperar planes de expansión basados en acuerdos con socios locales para establecer proyectos conjuntos.

(17) Por ejemplo, un cliente que retira la domiciliación de nómina o que realiza transferencias frecuentes hacia un mismo destinatario, pueden ser indicativos de que está pensando cambiar de entidad.

(18) *Vid.* OLAVARRIETA (1998).

(19) En los Terminales Punto de Venta (TPV) la media española, según esta misma fuente, por millón de habitantes era de 14.650 y la de la Unión Europea de 4.935.

(20) Que presentan la ventaja de estar disponibles las 24 horas.

(21) *Vid.* GARCÍA MONTES y ÁLVAREZ LÓPEZ (1998).

(22) El 36 por 100 de las oficinas está ubicado en núcleos rurales que sólo tienen el 25 por 100 de la población. El Norte, el Sur y las islas aparecen como los espacios menos ruralizados por las cajas, e Interior y Mediterráneo los más.

(23) *Vid.* FUENTELESAZ y GÓMEZ (1998) y GARCÍA ROA (1994).

(24) Que pasan por acciones de reestructuración de la actividad, reducción de excesos de capacidad, cesión a terceros de actividades no básicas y eliminación de subvenciones cruzadas.

(25) Del mismo modo que los bancos han buscado vías para entrar en el segmento minorista y protegerse del ciclo económico desfavorable en los últimos años, cabe pensar que las entidades de otros países verán reducirse las barreras de entrada y buscarán los canales más idóneos para entrar en nuestros mercados locales, aprovechando las nuevas tecnologías de la información.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DE ESPAÑA (1997), *La Unión Monetaria Europea. Cuestiones fundamentales*, Madrid.

BERGES, A. y otros (1998), "La internacionalización de las cajas de ahorros españolas", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 55-83, Madrid.

CARBÓ, S., y COELLO, J. (1998), "Ventajas comparativas de las cajas de ahorros españolas", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 152-167, Madrid.

CECA (1995), "Las cajas de ahorros ante la moneda única: consecuencias operativas", Ponencia presentada a la *LXXI Asamblea General*, junio.

— (1997), "La transición de las cajas de ahorros a la UEME", Ponencia presentada a la *LXXV Asamblea General*, junio.

CORTÉS, J., y PEREIRA, J. (1998), "Dimensión y recursos de las cajas

- de ahorros ante la moneda única", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 2-19, Madrid.
- CUADRADO, J.R., y MANCHA, T. (Dir.) (1996), *España frente a la Unión Económica y Monetaria*, Civitas, Madrid.
- DELGADO, F.J., y otros (1992), *Las cajas de ahorros en la comunidad económica europea*, Departamento de Estudios y Planificación Estratégica, Caja de Madrid, Madrid.
- ESCRIBÁ, J.L., y otros (1997), "El sistema bancario español ante la unión monetaria europea", Banco de España, Servicio de Estudios, *Estudios Económicos*, núm. 59, Madrid.
- EZQUIAGA, I., y VALERO, F.J. (1998), "La preparación del sistema financiero ante el euro", *Economistas*, núm. 77, año XVI, Madrid.
- FUENTELES, L., y GÓMEZ, J. (1998), "Liberalización y ámbito geográfico de actuación: un análisis para las cajas de ahorros", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 190-201, Madrid.
- GARCÍA MONTES, T., y ALVAREZ LÓPEZ, N. (1998), "Nuevas formas de distribución: la banca en supermercados", *Revista Analistas Financieros Internacionales*, febrero-marzo, págs. 33-42, Madrid.
- GARCÍA ROA, J. (1994), *Las cajas de ahorros españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*, Ed. Civitas, Madrid.
- GARCÍA ROA, J., y BERNAL, E. (1997), "Consideraciones sobre los sistemas de pago minoristas de la Unión Europea", *Revista de Estudios Empresariales*, núm. 6, Universidad de Jaén, Jaén.
- MARTÍN MESA, A. (1995), *La creación del espacio financiero europeo en el proceso de construcción de la Unión Económica y Monetaria*, Lección inaugural del Curso académico en la Universidad de Jaén, Jaén.
- ONTIVEROS, E., y VALERO, F.J. (Dir.) (1997), *La guía del euro. Todas las respuestas sobre la moneda única*, Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid.
- PAREJO, J.A. (1998), *El sistema financiero español en el contexto de la Unión Monetaria Europea*, Fundación Argentaria, Madrid.
- PASTOR, J., y PÉREZ, F. (1998), "Especialización y competitividad de las cajas de ahorros (1984-1996)", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 168-189, Madrid.
- PÉREZ DÍAZ, V., y otros (1998), "Cajas y bancos. Una experiencia de diversidad institucional", *Papeles de Economía Española*, núm. 74-75, págs. 261-283, Madrid.