

# Las cajas de ahorros y el nuevo entorno

Ángel Montero Pérez

## I. LAS CAJAS EN EL NUEVO ENTORNO

Durante la última década, hemos asistido a un intenso proceso de globalización y desregulación, pasando de un mercado de oferta y protegido a un mercado de demanda y abierto, que sintéticamente tiene las siguientes características (esquema 1):

- Mayor protección jurídica de los clientes y más transparencia en la operaciones.
- Clientes más exigentes y con mayor cultura financiera que demandan productos y servicios de mayor calidad.
- Mayor número de competidores.
- Desarrollo y tecnificación de los canales de comercialización.
- Mayor volatilidad de los mercados.

La resultante final de este proceso de cambio es un entorno más dinámico y una competencia de mayor intensidad. Este aumento de la presión competitiva ha supuesto una transformación en el negocio bancario, que se refleja tanto en el balance como en la cuenta de resultados:

- La estructura típica de los balances de las cajas se ha visto modificada, pues los depósitos tradicionales han perdido peso o importancia como fuente de financiación, debido a que el crecimiento de los fondos de inversión ha sido consecuencia del trasvase procedente de las imposiciones a plazo fijo, de tal forma que desde hace más de un año, junio de 1997, el ahorro canalizado mediante fondos de inversión supera al saldo de los depósitos a plazo (cuadro núm. 1).

- Por otra parte, los márgenes de la cuenta de resultados han sufrido una mella como consecuencia del estrechamiento del margen de intermediación, al haberse reducido sensiblemente los diferenciales entre los tipos de activo y pasivo, debido al comportamiento descendente de los tipos de interés y por el creiente grado de competencia (cuadro núm. 2).

Después de este proceso de globalización de mercados y liberalización de actividades, que ha dado lugar a un entorno más competitivo y dinámico, la adaptación de las cajas de ahorros se ha realizado con buenos resultados. En este sentido, cabe destacar los siguientes aspectos:

- En las puertas del euro, las entidades que configuran la Confederación Española de Cajas de Ahorros tienen una cuota de mercado francamente elevada, gestionan un 46 por 100 de los recursos ajenos del sistema financiero. Es decir, nuestras cajas poseen una dimensión considerable y un peso relevante dentro del sistema.

- Por otra parte, la solidez patrimonial de las cajas es más que aceptable. El coeficiente de solvencia del conjunto del sector supera el 13 por 100, y se dispone de un excedente de recursos propios sobre los mínimos exigidos que supera los 1,3 billones de pesetas.

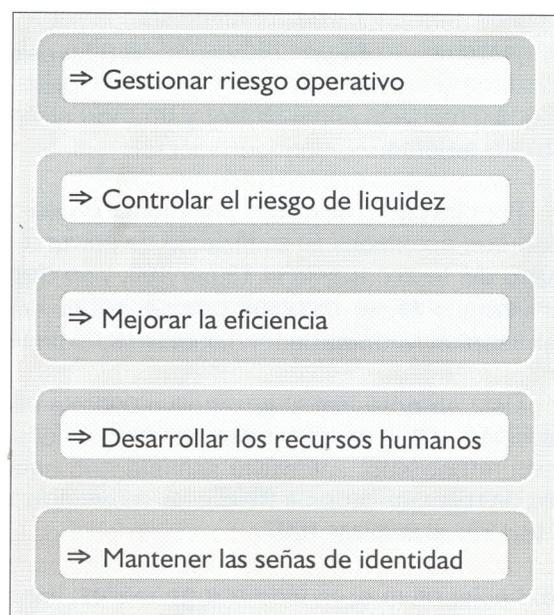
- Otro aspecto relevante de las cajas es que la rentabilidad obtenida por éstas es satisfactoria. La tasa de rentabilidad –beneficio dividido por volumen medio de recursos propios (ROE)– se ha situado en el 15,7 por 100 al finalizar 1997.

El hecho de que, en términos generales, las cajas de ahorros españolas estén, en el nuevo entorno, en una aceptable posición de salida no significa que el

ESQUEMA I  
EL NUEVO ENTORNO



ESQUEMA 2  
BASES PARA LA SUPERVIVENCIA



futuro sea cómodo o esté resuelto ni que sea posible una actuación relajada y pasiva. Todo lo contrario, es necesario actuar con sentido de anticipación y afrontar con decisión los problemas de una competencia muy intensa derivada de la liberalización e integración de los mercados.

La consolidación futura de las cajas pasa por el desarrollo de unas determinadas actuaciones o acciones que permitan garantizar la continuidad de su buena marcha dentro del nuevo entorno económico-financiero. Esas actuaciones son las siguientes (esquema 2):

- gestionar el riesgo operativo;
- controlar el riesgo de liquidez;
- mejorar la eficiencia;
- desarrollar los recursos humanos;
- mantener las señas de identidad.

### 1. Riesgo operativo

En el entorno se presentan factores como:

**CUADRO NÚM. 1  
ESTRUCTURA BALANCE DE CAJAS DE AHORROS**

	1990	1997	INCREMENTO
<b>ACTIVO (en porcentaje)</b>			
Tesorería activa . . . . .	17	20	128
Préstamos y créditos . . . . .	43	52	140
Deuda pública . . . . .	20	16	55
Otros valores . . . . .	13	7	12
Inmovilizado. . . . .	4	3	45
Cuentas diversas . . . . .	3	2	40
<b>TOTAL ACTIVO (en porcentaje) . . . . .</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>97</b>
<b>PASIVO (en porcentaje)</b>			
Tesorería pasiva . . . . .	8	11	203
Depósitos clientes . . . . .	79	79	96
Reservas y autofinanciación . . . . .	9	8	72
Cuentas diversas . . . . .	4	2	-12
<b>TOTAL PASIVO (en porcentaje) . . . . .</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>97</b>
<b>RECURSOS FUERA DE BALANCE</b>			
Porcentaje s/ATM . . . . .	1	17	2.227

**CUADRO NÚM. 2  
ESTRUCTURA DE RESULTADOS CAJAS DE AHORROS  
(Porcentaje sobre balance medio)**

	1990	1997
Productos financieros . . . . .	11,10	6,95
Costes financieros. . . . .	-7,01	-3,74
<b>MARGEN INTERMEDIACIÓN. . . . .</b>	<b>4,08</b>	<b>3,21</b>
Otros productos ordinarios . . . . .	0,26	0,71
<b>MARGEN ORDINARIO . . . . .</b>	<b>4,35</b>	<b>3,92</b>
Gastos de explotación. . . . .	-2,92	-2,45
Gastos de personal . . . . .	-1,71	-1,47
Gastos generales . . . . .	-0,92	-0,70
Amortizaciones . . . . .	-0,29	-0,28
<b>MARGEN EXPLOTACIÓN . . . . .</b>	<b>1,42</b>	<b>1,47</b>
Resultados extraordinarios . . . . .	0,07	0,25
Dotaciones finalistas . . . . .	-0,54	-0,56
<b>BENEFICIO BRUTO . . . . .</b>	<b>0,95</b>	<b>1,16</b>

- La modificación de métodos de trabajo por la sustitución de la moneda como unidad de cuenta y por la entrada en un nuevo milenio.
- El rápido crecimiento de algunas áreas de actividad como los fondos de inversión.
- La renovación total o parcial de la informática.
- El desarrollo de nuevas líneas de productos (banca-seguros).

Por ello, las probabilidades de deterioro de los costes de transformación, por deficientes decisiones

en la administración de medios, y la aparición de problemas en los sistemas operativos se multiplican. Así pues, las cajas deben prestar una especial atención, en los dos próximos años, a gestionar, controlar y reducir los riesgos operativos que están latentes en las modificaciones y cambios que sea preciso realizar como consecuencia de la aparición del euro como nueva moneda y la entrada en el año 2000, pues el riesgo operativo va estrechamente ligado a los momentos de cambio (esquemas 3 y 4).

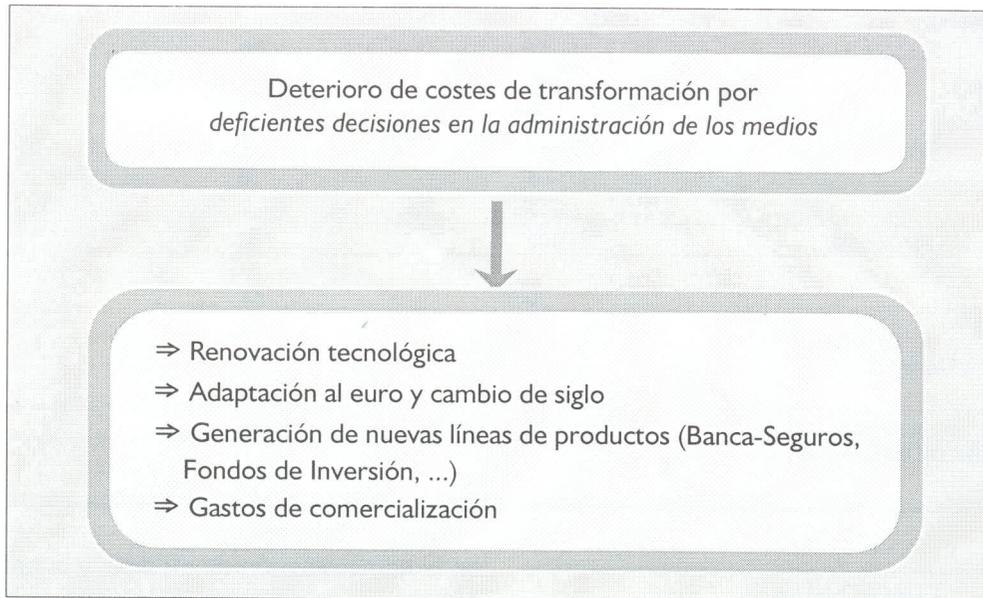
Las entidades que infravaloren esos riesgos latentes pueden perder los resultados comerciales que tanto esfuerzo les ha costado alcanzar.

## **2. Riesgo de liquidez**

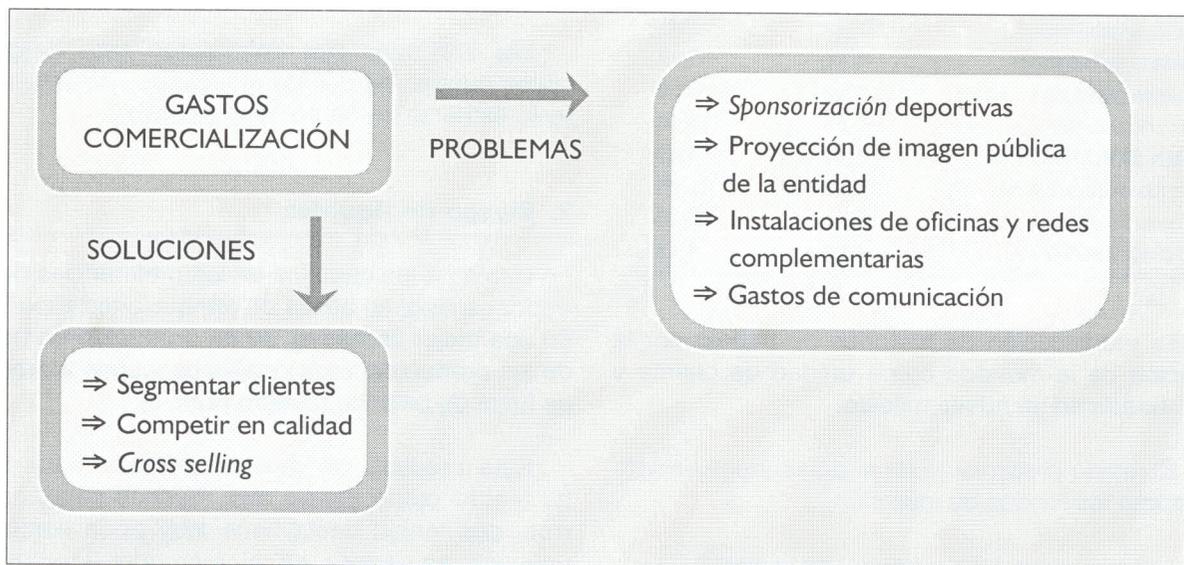
Debido a los cambios en las preferencias del ahorrador español en busca de retribuciones superiores y de una mejor fiscalidad, se ha producido un trasvase de los productos tradicionales bancarios a productos de fuera de balance (cuadro núm. 3).

Este proceso de desintermediación del ahorro ha tenido como efecto que muchas cajas de ahorros, que tenían hasta hace muy poco tiempo una posición acreedora en el mercado interbancario, han pasado a tener una posición deudora como resultado de la reducción en balances de los saldos de los depósitos de clientes, y del crecimiento de la cartera de créditos. Evidentemente, esta posición provoca un mayor riesgo de liquidez, que es preciso controlar para no llegar a situaciones en que la acti-

ESQUEMA 3  
RIESGO OPERATIVO (I)



ESQUEMA 4  
RIESGO OPERATIVO (II)



**CUADRO NÚM. 3**  
**LA CAPTACIÓN DEL AHORRO DE LAS FAMILIAS**  
**EN LOS PRÓXIMOS AÑOS**  
**Distribución del ahorro en el año 2000**  
**(En porcentaje)**

INSTRUMENTOS	Año 1997	Año 2000
Depósitos bancarios . . . . .	57,00	49,00
Valores mobiliarios . . . . .	14,30	12,00
Fondos de inversión . . . . .	15,20	20,00
Fondos de pensiones . . . . .	3,10	7,00
Seguros . . . . .	10,40	12,00
	100,00	100,00

vidad puede verse limitada por falta de recursos financieros.

Para evitar eso, hay que actuar en dos vertientes: la primera, someter a la entidad a un proceso de calificación por una agencia de *rating* independiente y de reconocido prestigio, para poder obtener de forma ágil fondos en los mercados financieros; la segunda, reequilibrar el crecimiento de los fondos prestables en balance comercializando productos con características más atractivas que la tradicional imposición a plazo fijo (esquema 5).

### 3. La eficiencia

Para mantener una rentabilidad aceptable, lo que siempre es necesario para la supervivencia y conti-

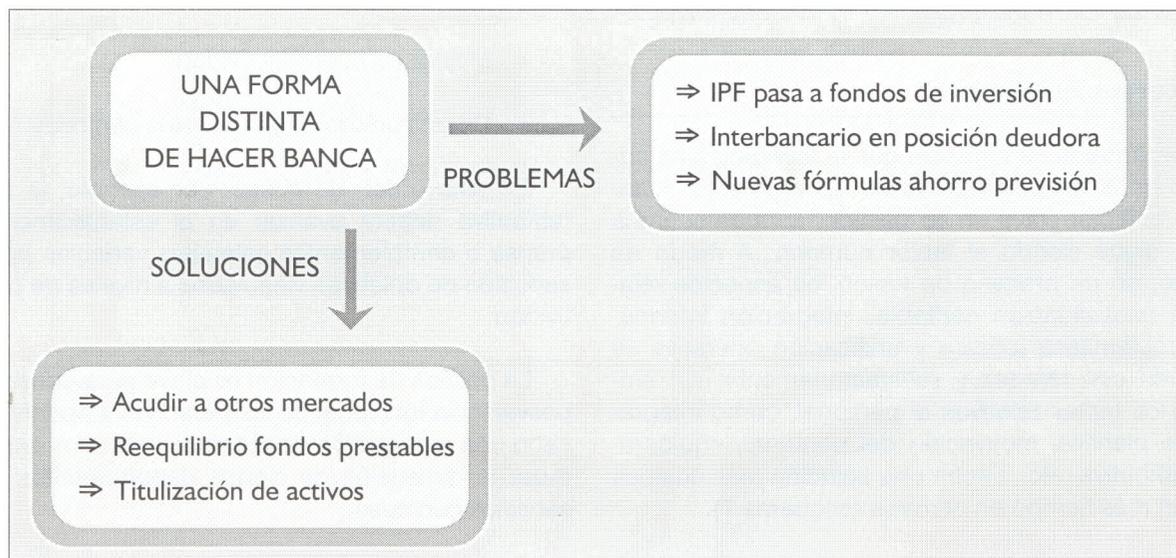
nuidad de cualquier empresa, ante un proceso de estrechamiento de los márgenes de la cuenta de resultados, la mejora de la eficiencia es un proceso a seguir de forma permanente, con el objetivo de que los gastos de explotación (gastos generales y de personal) consuman la menor parte del margen ordinario (esquema 6).

Para ello, en primer lugar, la gestión debe caracterizarse por una austeridad y un control de los costes, eliminando todo gasto superfluo y racionalizando los gastos en función de los oportunos análisis de coste-beneficio. En este campo de reducción de costes, las cajas españolas tienen un camino que recorrer, pues su estructura de costes es superior a la de otros competidores.

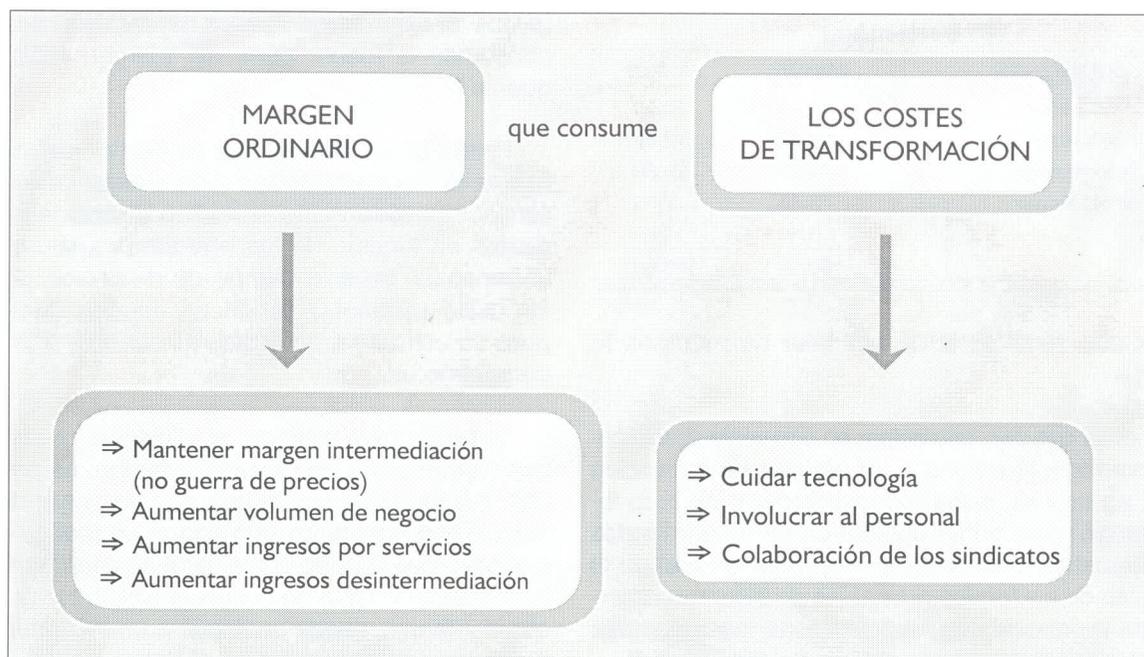
También para mejorar la eficiencia, y aunque las cajas de ahorros han invertido mucho, es preciso seguir invirtiendo en tecnología, puesto que el desarrollo tecnológico, aparte de que con él se reduce el riesgo operativo que ha sido comentado anteriormente, puede facilitar la reducción de costes al simplificar procesos y eliminar tareas, puede contribuir a un incremento de la productividad de la plantilla, al poder realizarse operaciones de forma más sencilla, o permitir el lanzamiento rápido de nuevos productos.

Para mejorar la eficiencia, no solamente hay que actuar por el lado de los costes. También hay que actuar sobre los productos, de tal forma que la fijación

ESQUEMA 5  
**RIESGO DE LIQUIDEZ**



ESQUEMA 6  
ÍNDICE DE EFICIENCIA



de los precios de los productos de activo debe cubrir los tres componentes siguientes: coste de financiación, prima de riesgo del producto y gastos generales y de administración. Por ello, es conveniente no entrar en las guerras de precios, pues en esas circunstancias no se contempla en la determinación de éstos alguna de las componentes antes señaladas, como en el pasado reciente ha ocurrido con la prima de riesgo en determinados productos.

#### 4. Recursos humanos

A pesar de la importancia que la tecnología ha adquirido en el funcionamiento de las entidades financieras, el factor clave en su gestión, aunque suene a tópico, sigue siendo el factor humano. A modo de ejemplo, en un proceso de fusión los aspectos relativos a consolidación contable, integración informática, problemática jurídica y unificación operativa se resuelven con rapidez y satisfactoriamente; sin embargo, los temas relativos al personal, como integración de plantilla, motivación del personal, equiparación retributiva, etc., tienen una solución más costosa y tardan más tiempo en cerrarse (esquema 7).

En definitiva, el factor humano es un aspecto crítico y fundamental en el desarrollo futuro de las enti-

dades, pues es portador y transmisor de las acciones y actuaciones de ellas.

Las diferentes políticas (selección, formación, retribución, promoción...) que definen la gestión de recursos humanos deben de tener las siguientes finalidades:

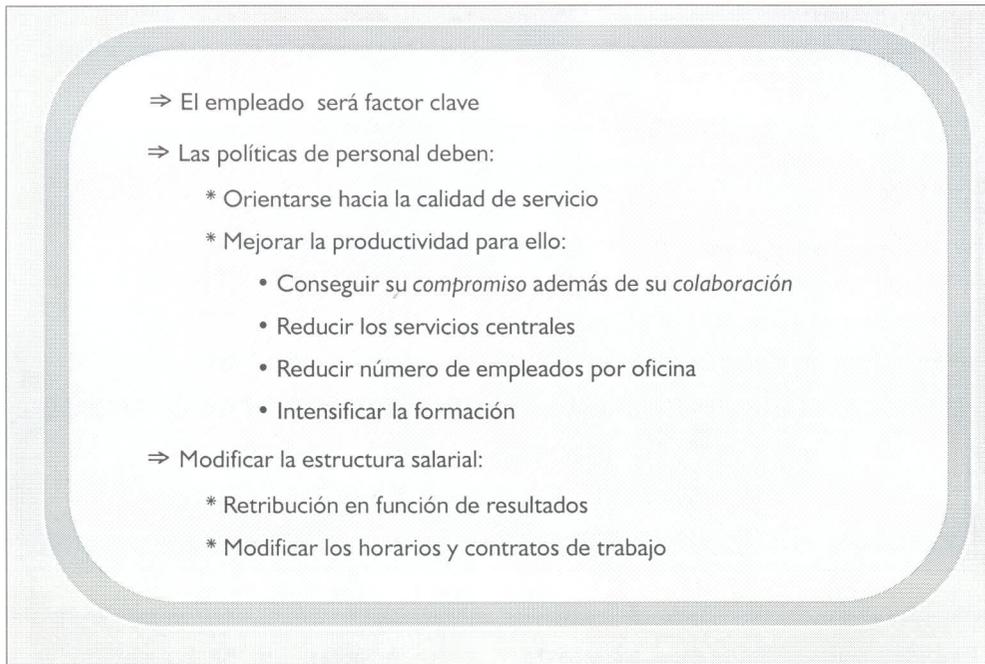
- Orientación de la plantilla hacia la calidad en el servicio.
- Mejora de la productividad.
- Optimización de los servicios centrales.

En este orden de cosas, por ejemplo, la política retributiva deberá avanzar en el establecimiento de primas o complementos salariales variables por consecución de objetivos vinculados a niveles de productividad.

La política de formación es clave para conseguir la polivalencia funcional de las personas y poder llevar a cabo una reasignación de recursos humanos para optimizar la dimensión de ciertos departamentos en los servicios centrales.

En la política de selección, hay que potenciar como factor positivo de reclutamiento la orientación de la per-

ESQUEMA 7  
RECURSOS HUMANOS



sona hacia el servicio y su capacidad para comprender el punto de vista de los clientes.

## 5. Señas de identidad

Las cajas, en relación con sus señas de identidad (esquema 8), deberían tener presente en su actuación los siguientes principios:

- Fortalecer los vínculos con la comunidad donde se realiza la actividad principal, convirtiéndose en una correa de transmisión que contribuya al progreso y desarrollo económico de la sociedad a la que pertenecen.
- Tener unas relaciones transparentes y un diálogo comprometido con las fuerzas sociales y políticas de la región.
- Aplicar principios éticos en las relaciones con los clientes, proveedores, empleados y competidores.
- No olvidarse de la solidaridad y colaboración que siempre han existido entre las entidades agrupadas en la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

- Continuar con el cumplimiento del compromiso social, devolviendo a la sociedad parte del beneficio generado en la gestión, realizando actividades socio-culturales en beneficio de los ciudadanos.

- Mantener la naturaleza jurídica actual.

En definitiva, es preciso mantener y potenciar estas señas de identidad, pues han generado a lo largo del tiempo un fondo de comercio para las cajas de ahorros de difícil valoración, y que ningún otro grupo de entidades ha conseguido obtener.

Del conjunto de señas de identidad, es interesante comentar con más detenimiento dos que en la actualidad están sometidas a debate, esas señas son: la actividad social y cultural de las cajas y su naturaleza jurídica.

## II. LA OBRA SOCIAL Y CULTURAL

Los datos básicos sobre la obra social y cultural de las cajas son, en forma resumida, los siguientes:

- En 1997, se destinaron a la obra social más de 105.000 millones de pesetas, un 25 por 100 más que

ESQUEMA 8  
SEÑAS DE IDENTIDAD

Las Cajas de Ahorros son (y deben seguir siendo) ENTIDADES FINANCIERAS que:

- ⇒ Compiten en mercados libres en términos de igualdad
- ⇒ Están vinculadas con su territorio histórico
- ⇒ Comprometidas con las fuerzas sociales y políticas de su región
- ⇒ Aplican principios éticos e información transparente con sus clientes y con la sociedad
- ⇒ Asumen un compromiso social a través de su Obra Social
- ⇒ Participan en el sector con principios de *colaboración* y *solidaridad*

**LAS CAJAS DE AHORROS DEBEN MANTENER  
SU NATURALEZA JURÍDICA**

el año anterior. Esa cifra representa la cuarta parte de los beneficios obtenidos después de impuestos.

- El patrimonio afecto a la obra social y cultural tiene una valoración contable superior a los 255.000 millones de pesetas.
- El número de beneficiarios de las actividades de carácter social o cultural desarrolladas por las cajas está próximo a los 30 millones de personas.
- Las cajas de ahorros cuentan con casi 4.000 centros para la realización y ejecución de actividades socio-culturales.

Datos que son lo suficientemente significativos para poner de manifiesto la importancia del dividendo que las cajas de ahorros tributan anualmente a la sociedad española.

No obstante, es oportuno someter a revisión ciertos principios y directrices sobre la actividad social de las cajas. En ese sentido, es muy acertada la decisión del Consejo de CECA sobre la creación de una comisión específica para estudiar el futuro de la obra social, y ello por lo siguientes motivos:

- La sociedad en los momentos actuales está cambiando a velocidad de vértigo. No hay nada constante excepto el cambio.

• A veces, no se ha sabido vender suficientemente bien lo realizado, como se ha puesto de manifiesto en un reciente estudio realizado.

• En el mecenazgo socio-cultural están apareciendo otros agentes empresariales –bancos, eléctricas, grandes almacenes, etc.– que quieren hacerse un lugar en la promoción de su imagen a través de esta actividad.

Partiendo de las premisas anteriores, los principios que las cajas de ahorros deben seguir en los próximos años, en relación con la obra social y cultural hacen referencia a los siguientes aspectos: fijación de prioridades, colaboración, imagen y difusión, flexibilidad, eficacia y complementariedad de la actividad financiera.

#### *Fijación de prioridades*

En lo referente a las prioridades, el principio básico es que la obra social debe tener una especial sensibilidad hacia las nuevas preocupaciones de la sociedad española y anticiparse a sus necesidades.

En la realización de actuaciones de la OBS debe darse prioridad a la zona de implantación para conseguir la adhesión emocional de la sociedad de esa zona.

Por otra parte, aunque los destinatarios deben ser

los miembros que componen la sociedad, *los clientes* de las cajas han de tener la consideración de principales y preferentes beneficiarios.

### *Colaboración*

La obra social debe asumir un papel de agente innovador sin miedo para adentrarse en nuevos caminos, ampliando horizontes, y adecuarse a una realidad cambiante y plural. Por ello, es necesario concentrar los esfuerzos en las finalidades no cubiertas por las administraciones (central, autonómica o local) o por otras instituciones públicas o privadas, evitando posibles rivalidades.

Esas instituciones, en los casos en se realicen obras en colaboración, deben ser valoradas socialmente, tener un alto nivel de aceptación popular y coincidir, en cierta medida, con los principios y criterios de la propia caja.

También dentro del ámbito de colaboración o cooperación, y dentro de la filosofía de las cajas de ahorros españolas, sería positivo avanzar en la realización de proyectos conjuntos de gran magnitud que por su dimensión no es posible abordar por una sola caja, o con el objetivo de reducir costes u obtener economías de escala en determinadas actividades.

### *Imagen y difusión*

La obra social es un factor diferenciador de la imagen de las cajas frente a otras instituciones, tanto financieras como no financieras, públicas o privadas. Por este motivo, esta actividad debe contribuir directamente a la mejora de la imagen de la caja, y a la captación y fidelización de clientes.

En ese sentido, los criterios de selección de las obras sociales deben contemplar el impacto en la imagen de la caja y el potencial numérico de beneficiarios.

Las realizaciones de la obra social deben tener una adecuada difusión y divulgación, tanto entre los clientes como entre los propios empleados de las cajas.

### *Flexibilidad*

En el momento de la selección de actividades se tendrán en cuenta los gastos de mantenimiento y los compromisos futuros de aplicación de fondos que cada proyecto o actividad asuma, tratando de evitar compromisos de mantenimiento a largo plazo.

Con el fin de conseguir la máxima flexibilidad, conviene siempre que exista un determinado grado de cofinanciación o autofinanciación. Además, con ello se pone de manifiesto el valor de la actividad, pues pocas personas comprenden que algo gratuito o sin coste sea realmente bueno o interesante.

### *Eficacia*

Teniendo en cuenta que las virtudes y los defectos de la obra social se proyectan sobre la imagen de las cajas, se debe buscar y exigir la máxima calidad en la prestación de los servicios sociales, así como en las colaboraciones asociadas.

Para preservar el principio de eficacia, ninguna de las obras tiene que tener carácter suntuario. Por otra parte, el desarrollo de las actividades debe tener unos costes razonables y seguir criterios estrictos de control, limitando la progresión de los gastos de mantenimiento.

Para evitar la excesiva atomización que existe en muchos casos y lograr una mayor eficacia, es necesario dirigir la aplicación de los fondos a un número más reducido de obras, pero con auténtica y verdadera repercusión social.

### *Complementariedad de la actividad financiera*

Las actividades de la obra social debe considerarse vinculadas, como faceta indisoluble, del propio negocio financiero para conseguir la adecuada sinergia entre la actividad comercial y la acción social. En este sentido, la finalidad, metas y políticas de la entidad y las de la obra social deben ser absolutamente coherentes y convergentes.

Por ello, la propuesta debe consistir, aunque el refrán dice que el hábito no hace al monje –pero sí condiciona su conducta–, cambiar el concepto de “obra benéfico-social” por el de “actividad social” como complemento y factor característico de la “actividad financiera” desarrollada por las cajas, diferenciándose auténticamente de la realizada por otras entidades financieras.

## **III. NATURALEZA JURÍDICA DE LAS CAJAS**

La naturaleza jurídica de las cajas, cuya problemática ha sido y es objeto de múltiples debates, tiene como base las siguientes características:

- Son entidades financieras. Su función primordial es captar recursos financieros e invertirlos.
- De patronato oficial, en el sentido de que el Ministerio de Economía y Hacienda ha ejercido siempre un protectorado sobre ellas, y las comunidades autónomas, una tutela.
- Con una organización social, pues están gestionadas y dirigidas por órganos de gobierno independientes que actúan colegiadamente, y se rigen por estatutos y reglamentos propios.
- Con una finalidad social, destinando parte de los excedentes a realizar obras sociales.

Es decir, las cajas de ahorros se pueden definir como instituciones financieras de patronato oficial y organización social, con personalidad jurídica propia, que ordenan su actividad de intermediación financiera con un especial carácter social, aplicando los excedentes de su gestión a la constitución de reservas y a la realización de obras sociales.

En los debates sobre la naturaleza jurídica de las cajas, se esgrime una serie de argumentos para su modificación y transformación en sociedades mercantiles. Entre estos argumentos se encuentran los siguientes:

- Siendo sociedades, el aumento de los recursos propios sería más fácil. Esto podría ser un buen argumento en el supuesto de que el sector no estuviera adecuadamente capitalizado. Pero resulta que el coeficiente de solvencia supera ampliamente el 13 por 100 y el exceso de capitalización sobre los mínimos exigidos es de 1,3 billones de pesetas. También podría este argumento ser válido si las cajas no dispusieran de instrumentos para incrementar los recursos propios. En la actualidad, muchas cajas han recurrido a la emisión de deuda subordinada para aumentar su base de recursos propios computables en el coeficiente de solvencia.
- Otro argumento es que con la transformación sería posible una gestión más profesionalizada. Para rebatir esta opinión, basta hacer un repaso a la evolución financiera y patrimonial de las cajas de ahorros

en los quince últimos años y observar el número de ellas que han quebrado o presentado expediente de suspensión de pagos.

- También se arguye en favor del cambio que con él se facilitarían las fusiones. Esto es totalmente inconsistente, pues en la década de los noventa, en el sector de las cajas de ahorros, el número de entidades se ha visto reducido en más de treinta como consecuencia de los procesos de fusión.

- Otras veces se ha dicho que es necesario cambiar la naturaleza jurídica de las cajas para corregir una asimetría que existe en la regulación jurídica, para que los bancos puedan comprar oficinas a las cajas de ahorros. En realidad no existe impedimento legal alguno para que eso ocurra; lo que sucede es que las redes de oficinas de los bancos están a la venta y las redes de las cajas no están a la venta, es decir, es un problema de mercado, y no de regulación.

El actual modelo, que el profesor González Moreno define como fundación-empresa, es el único válido para que las cajas de ahorros cumplan con sus objetivos tanto económicos como sociales, como ha quedado demostrado a lo largo de los tiempos, siendo solventes y rentables y contribuyendo en el desarrollo económico y social de sus zonas de actuación.

En resumen, las ideas básicas sobre las cajas de ahorros en la actualidad son:

*Primero*, las cajas de ahorros superarán con éxito las dificultades del entorno y una mayor presión competitiva, como tantas veces lo han hecho en el pasado.

*Segundo*, la Obra Social y Cultural de las cajas de ahorros, con nuevos criterios de gestión, en colaboración con las autoridades públicas y con cooperación entre las cajas, seguirá siendo una actividad valorada positivamente por la sociedad y un elemento que singularice y distinga a las cajas de ahorros del resto de las entidades financieras.

Y *tercero*, no es preciso cambiar la naturaleza jurídica de las cajas de ahorros, pues "las cajas son las almas financieras del sistema crediticio y el alma —como bien sabéis— no es patrimonio de *alguien*."