

EL FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

EL INFORME REVELL SOBRE LAS CAJAS DE AHORROS

En julio de 1988, la Fundación FIES solicitó del Profesor Emérito de la Universidad de Gales Jack Revell, Director del Institute of European Finance, la elaboración de un informe sobre las Cajas de Ahorros en España que abarcara un análisis de su estrategia posible de cara al futuro en el marco de una perspectiva comparativa con el resto de los países europeos.

El Informe Revell se ultimó en el mes de octubre de 1989 y su versión castellana titulada "El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa", fué distribuida a los Presidentes y Directores de las Cajas de Ahorros quienes el pasado 8 de noviembre celebraron en Oviedo -atendiendo la invitación de la Caja de Ahorros de Asturias- una Jornada de trabajo en torno a los temas contenidos en el Informe Revell.

Cuadernos de Información Económica ofrece en esta sección, el texto íntegro de la conferencia pronunciada en dicho acto por el Profesor Revell que constituye un espléndido y genuino resumen de las tesis de su Informe precedida de las palabras de presentación del Director General de la Fundación FIES, Profesor Fuentes Quintana, y seguidas de una síntesis de las principales ideas expuestas en el amplio coloquio que siguió a la exposición.

PRESENTACION DEL INFORME REVELL SOBRE EL FUTURO DE LAS CAJAS DE
AHORRO

Oviedo, 8 de noviembre de 1989

Cuando se considera la historia escrita por las Cajas de Ahorro españolas desde que, en el verano de 1977 adquirieron su personalidad plena para operar como entidades de depósito, es justo reconocer que esos doce años largos han sido los de una historia brillante. Tres índices externos objetivos apoyan esa calificación:

1º. El aumento del conjunto de los depósitos administrados por las Cajas de Ahorro frente a la banca privada -su competidora natural- que pasaron del 31,8 % a principios de 1977 a 45,2 % a comienzos de 1989.

2º. Las mejoras logradas en la racionalización de sus actividades expresadas en el crecimiento constante de sus índices de productividad del trabajo en sus relaciones con las distintas variables del negocio bancario (depósitos, inversión crediticia, beneficio, gastos de explotación), mejora de productividad sobre la que se ha asentado la sólida y continuada rentabilidad de las Cajas de Ahorro en los últimos doce años.

3º. El comportamiento excepcional de las Cajas de Ahorro en la grave crisis bancaria española que supuso la desaparición de 51 bancos y de ninguna Caja de Ahorros. Un comportamiento radicalmente diferente que proclama hoy, con toda claridad, la situación relativa del Fondo de Garantía de Depósitos de ambas entidades -Banca y Cajas de Ahorros- pues, mientras el fondo patrimonial es negativo para la Banca por -52.000 millones de pesetas, el fondo patrimonial de las Cajas supera hoy los 108.000 millones de pesetas, con un beneficio neto de más de 9.000 millones en el último año, lo que constituye el mejor espejo de la prudente administración de los fondos confiados a las Cajas de ahorros y de su acreditada solvencia.

Esos resultados brillantes de las Cajas de Ahorros se han conseguido sin perder de vista los objetivos de los que derivan su naturaleza. Porque las Cajas de Ahorros han promovido el ahorro de la población y han contribuido con él al desarrollo de la economía y la vida local y con sus excedentes a la realización de obras sociales en el escenario territorial de sus actividades financieras. Es el servicio fiel a esos tres objetivos el que ha diferenciado y diferenciará siempre a las Cajas de Ahorro de otras entidades de depósito y el que, en definitiva, enriquece la vida de la sociedad en la que actúan.

Esos objetivos generales que definen la personalidad de las Cajas de Ahorros no pueden hacer olvidar nunca que constituyen entidades de depósito cuya peculiaridad operativa, base de su negocio, ha respondido en estos doce años a tres líneas prioritarias de comportamiento. La atención preferente a las necesidades de las familias, de las pequeñas empresas y de las haciendas territoriales, en cuya financiación las Cajas de Ahorro han precedido a la banca, demostrando cómo ese servicio a la sociedad constituía y constituye una base saneada para la realización de sus excedentes. En segundo lugar, la administración ha respondido a una conciencia profunda del riesgo en la utilización de los fondos que debían ser aplicados con permanente prudencia. En tercer lugar, las Cajas de Ahorro han mantenido una colaboración y cooperación singulares, definiendo, a partir de las mismas, su competencia a la banca privada y ganando, frente a ella, posiciones relativas, tanto en las cifras clave de su actividad, como en la estimación de su comportamiento, según revelan todas las encuestas de opinión pública realizadas hasta hoy. La cooperación y unión de las Cajas de Ahorro frente a la banca privada ha sido, sin duda, una fuerza importante de sus actividades en los doce años transcurridos desde 1977.

Ese pasado brillante es el que nos sitúa en un presente con nuevas coordenadas desde el que las Cajas de Ahorro deberán definir sus actuaciones futuras. Esas nuevas coordenadas plantean un conjunto de problemas que preocupan fundadamente a cuantos viven a diario las incidencias de las Cajas de Ahorros en el duro frente de la gestión y a quienes tratamos de analizar esa ejecutoria desde la reflexión y el análisis de la Fundación FIES

Una doble e inquietante pregunta sobre todas domina a quienes nos preocupa la actividad de las Cajas de Ahorro: ¿cómo ganar un futuro para ellas en el sistema financiero con una competitividad agudizada cada día que se anuncia por parte de la banca comercial propia y con banca y cajas de ahorros europeos que van a llegar con el Mercado Unico, cómo ganar en ese mundo un futuro próspero en el que, además de salir airoso frente a sus competidores, las Cajas conserven todas las señas de su identidad? ¿Hay en ese sistema financiero del futuro un lugar para que las Cajas de Ahorro sigan operando con las características que las definen como entidades mutuas sin espíritu de lucro?

Es evidente que una respuesta afirmativa a esa doble cuestión fundamental exige resolver con acierto los múltiples problemas con los que hoy se enfrentan las Cajas de Ahorros y que todos ustedes tan bien conocen. Problemas que se encierran en un racimo de preguntas:

- * ¿Como conseguir el aumento de recursos propios que las Cajas de Ahorro necesitan para cumplir con los coeficientes obligatorios establecidos con creciente exigencia por la autoridad monetaria, recursos propios que las Cajas de Ahorros precisan, asimismo, para la expansión de sus actividades?
- * ¿Cómo definir una actitud responsable y fundada frente a los problemas de la dimensión y el tamaño óptimo que permita afinar los costes y ganar márgenes mejores de los que depende la superación de los duros vientos de la competencia que van a soplar, con fuerza creciente, en los próximos años?
- * ¿Cual debería ser el uso responsable de la ganada libertad de expansión regional?
- * ¿Cómo entender correctamente la competencia que trata de agudizar el proceso de liberalización que viene impulsando la política financiera española?

Todas esas preguntas trascendentes y comprometidas denuncian el momento delicado y crítico que hoy afrontan las Cajas de Ahorros para penetrar con éxito en el futuro.

Evitar la improvisación y disponer de unas reflexiones que sean útiles para definir una conducta inteligente de quienes dirigen las Cajas de Ahorro ha sido el propósito de un conjunto de trabajos de investigación que ha tratado de impulsar la Fundación FIES de las Cajas de Ahorro Confederadas.

Juzgamos que, entre esos trabajos, sería de especial interés contar con el que pudiera realizar un observador externo que se acercara a contemplar nuestros problemas con la independencia de opinión garantizada por su lejanía de nuestros intereses pero, al mismo tiempo, con el aval de su probada competencia profesional. Deseábamos también que esa opinión técnica situase los problemas de las Cajas de Ahorros españolas en la perspectiva europea para alcanzar una valoración comparada de los mismos, tan indispensable en el mundo interdependiente en que hoy vivimos.

Fué con ese propósito con el que la Fundación FIES de las Cajas de Ahorros Confederadas reclamó el Informe de Jack Revell, Profesor Emérito de la Universidad de Gales y Director del Institute of European Finance de Bangor.

Esa elección del profesor Revell estaba fundada en su envidiable "curriculum" en el que ha logrado combinar una larga dedicación a la Economía con su aplicación y especialización práctica en los problemas planteados por el sistema financiero. De esa dedicación al estudio de los problemas del sistema financiero del profesor Revell ofrecen buena prueba su "Análisis del sistema financiero británico", obra aparecida en 1973, o su "Estudio sobre la solvencia y regulación bancaria" de 1975. Trabajos que preceden a los realizados como consultor de la OCDE: "Costes y márgenes en la Banca", aparecido en 1980 y "Transferencia electrónica de fondos en la Banca", de 1983. Sus estudios y publicaciones se extenderían después a nuestro sistema financiero con sus trabajos "Un estudio del sistema bancario español" (1980) y "Cambios en el sistema financiero español" de 1984.

Su labor al frente del Instituto de Finanzas Europeo de Bangor y sus más de 50 artículos publicados en revistas especializadas en temas financieros afirman una dedicación profesional continuada y justifican nuestra demanda de sus opiniones.

Son esas opiniones del profesor Revell las que se contienen en su Informe que, bajo el título "El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa", tienen todos Vds.

Me importa destacar dos afirmaciones respecto del Informe que para la Fundación FIES ha redactado el profesor Revell.

La primera es que el Informe se ha encargado con el respeto que un profesor universitario debe tener a la libertad intelectual y se ha elaborado con el pleno disfrute de esa libertad por otro profesor universitario. Quiero indicar con esto que el profesor Revell ha expresado con total libertad sus opiniones en el Informe del que es plenamente responsable. La Fundación FIES no ha interferido en lo más mínimo esa libertad intelectual que, obviamente, el profesor Revell no hubiera tolerado.

El segundo hecho que desearía destacar es que la Fundación FIES ha procurado difundir con la mayor diligencia de que ha sido capaz, el contenido del Informe, al igual que lo hace con el resto de sus publicaciones. Todos Vds. han dispuesto de la versión inglesa del Informe en cuanto nos fué entregado y hemos realizado con la mayor rapidez y corrección a nuestro alcance la versión castellana, editándola creemos que con dignidad. Versión que todos Vds. han tenido en su poder con la antelación suficiente para debatir su contenido y propuestas en esta reunión.

Mis palabras finales tienen que ser de agradecimiento a la Caja de Ahorros de Asturias y a su Presidente Angel Fernandez Noriega que concedió una hospitalidad generosa e impagable para discutir el contenido del Informe en este marco singular del Hotel Reconquista. Debo agradecer también a la Confederación de las Cajas de Ahorros su excelente acogida para asumir la celebración de esta jornada de trabajo y su presencia al profesor Revell.

Nada desearía tanto como que los trabajos de la Fundación FIES de las Cajas de Ahorros fueran de interés para iluminarles a Vds -los que presiden o dirigen las Cajas- en las com-

prometidas decisiones de las que depende el futuro de las Cajas de Ahorros que van a adoptarse en los meses y años inmediatos. Unas decisiones con las que las Cajas de Ahorros deben ganar en un mundo crecientemente competitivo un futuro que esté a la altura del presente y del pasado inmediato en el que nuestras instituciones conserven su personalidad que han ido definiendo a lo largo de muchos años de historia.

Es con ese propósito con el que se ha elaborado el Informe Revell y espero que sea con ese espíritu con el que Vds. lo discutan.

EL FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

Jack Revell

INTRODUCCION

El informe sobre el futuro de las Cajas de Ahorros españolas que tienen ustedes en sus manos representa unos ocho meses de trabajo concentrado, en el curso del cual he tenido que documentarme en un terreno que me era, en gran medida, desconocido. Para ello hube de estudiar los sistemas de Cajas de Ahorros de casi todos los principales países europeos, en busca de las soluciones que se había intentado dar en ellos a los problemas con que se enfrentan las Cajas de Ahorros españolas. Otro aspecto igualmente importante de ese estudio preliminar fue la historia de las Cajas de Ahorros desde su fundación, porque la filosofía que entonces se dió a ese movimiento ha perdurado hasta el día de hoy; sólo en los últimos años ha sido puesta en discusión. Ese proceso de instrucción autodidacta ha sido una experiencia muy remuneradora.

Mi misión consistía en examinar ciertos problemas concretos, y no me he apartado de ella. Esos problemas son los que ustedes vienen discutiendo desde hace algunos años: la necesidad de incrementar los recursos propios; el tamaño óptimo de una Caja de Ahorros; la expansión territorial, y el gran aumento de la competencia, ahora y a partir de 1992. La Fundación FIES debió de pensar que sería provechoso que un observador desde fuera, de formación totalmente distinta de la de la mayoría de las personas que dirigen las Cajas de Ahorros, aportará una visión espontánea a temas durante tanto tiempo debatidos. Mi formación es la de un economista especializado en cuestiones de banca y sistemas bancarios, sobre todo los de los países europeos.

Cada uno de esos problemas implica algunas otras cuestiones y consecuencias. El problema de la ampliación de los recursos propios, por ejemplo, implica los nuevos instrumentos de capital en forma de deuda subordinada y cuotas participativas, y apunta a la conversión en sociedad mercantil. La cuestión del tamaño óptimo implica considerar las economías de escala y lleva a pensar en las fusiones. El análisis de la expansión territorial conduce inmediatamente a la cuestión de en qué medida las Cajas de Ahorros deben competir entre sí. El informe acomete sucesivamente cada uno de los problemas principales y las cuestiones con ellos relacionadas, y por ese mismo orden voy a tratarlos ahora, aunque, claro está, de manera muy abreviada.

Hay varios temas que se repiten a lo largo de la argumentación. El primero es el del mantenimiento de la naturaleza propia de las Cajas de Ahorros. Existe una tendencia, también entre las autoridades españolas a afirmar que la única característica de las Cajas de Ahorros que las distingue de los bancos comerciales, ahora que unos y otros compiten en pie de igualdad, son las obras sociales. Desde su fundación, sin embargo, las Cajas de Ahorros vienen teniendo otras características esenciales, y es en la suma de todas ellas donde hay que buscar sus rasgos distintivos. Entre esas características se cuentan la dedicación preferente a la banca de las familias y pequeñas empresas; la necesidad consiguiente de minimizar los riesgos y ofrecer colocación segura a los ahorros de las economías modestas; la preocupación por la economía de la localidad donde se actúa; el respeto del territorio de otras Cajas de Ahorros, y el énfasis en la colaboración entre éstas. Estas características han sido protegidas y preservadas por una inmunidad frente a la adquisición hostil por parte de instituciones privadas.

Estas características no son ni absolutas ni eternas. A lo largo del tiempo algunas se han erosionado, pero hasta hace muy poco habrían formado parte de la descripción de las Cajas de Ahorros de cualquier país. Lo que las ha erosionado ha sido el fuer-

te aumento de la competencia en la presente década y el crecimiento de una doctrina -casi se la podría llamar religión- del libre mercado que sostiene que prácticamente todas las organizaciones deben tener como único objetivo la maximización del beneficio. Yo siempre he creído que puede y debe haber instituciones que pongan los objetivos sociales por delante de los beneficios a corto plazo. El problema real está en cómo pueden florecer esas instituciones en el entorno hostil de un sistema cada vez más asentado en lo que los americanos llaman **the bottom line**. En el informe, las diversas soluciones y sugerencias se juzgan según alejen más o menos a las Cajas de Ahorros de su identidad histórica y natural. Esa es la piedra de toque.

Como inglés que hace sólo tres años ha visto cómo se despojaba de identidad a las Cajas de Ahorros de su país para convertirlas, de la noche a la mañana, en un solo grupo de bancos comerciales privados, con solo cinco años de inmunidad frente a adquisiciones hostiles, yo creo que el problema es todavía más hondo. Lo que está en juego es el que las Cajas de Ahorros sobrevivan como un tipo de institución peculiar o acaben siendo absorbidas por los grandes bancos comerciales. En el caso de España, esto quizá les parezca a ustedes una posibilidad remota, pero será una parte importante de mi argumentación sobre cuál puede ser la mejor estructura para el movimiento de las Cajas de Ahorros.

Otro tema que está presente a lo largo del informe, y ocupa todo un capítulo al final, es el de la revolución que se ha producido en la banca minorista en estos últimos años. Esa revolución es una mezcla de doctrina de **marketing** y nuevas tecnologías que ha llevado a la banca minorista de las libretas y unas cuantas cuentas de ahorro sencillas, por una parte, y un repertorio reducido de formas de préstamo, por otra, a una posición en la que abarca actividades financieras que hasta ahora se habían mantenido separadas, como los seguros de vida y los fondos de inversión, a menudo en forma de cuentas que combinan no sólo esos

servicios, sino también los de tarjetas de crédito y descubiertos asegurados. La importancia de estas innovaciones estriba en que las economías de escala correspondientes significan que deben ser "producidas" a una escala que está fuera del alcance de la mayoría de las Cajas de Ahorros, aunque el contacto con el cliente y la distribución sigan siendo esencialmente locales.

Esos hilos del argumento, de los problemas concretos de las Cajas a las consideraciones que llevan aparejadas, de sus características esenciales a la cuestión de su supervivencia como instituciones independientes, y de la revolución de la banca minorista a una estructura sugerida para el movimiento de las Cajas de Ahorros, son ingredientes de mi informe y componen el telón de fondo esencial para el resto de mi conferencia, que será una consideración de los diversos problemas con algo más de detalle. El primer problema es la necesidad de acrecentar los recursos propios.

RECURSOS PROPIOS

La situación actual de las Cajas de Ahorros españolas en materia de recursos propios ha sido analizada por la CECA en ponencias presentadas ante su Asamblea General, y el informe no va mucho más allá de esas cifras. Hubo una mejora considerable a lo largo de 1988, gracias a la cual el número de Cajas que no cumplían uno u otro de los coeficientes quedó en 9, que representaban algo menos del 5% de los activos totales, frente a 23 (con más de un 21% de los activos totales) a finales de 1987. Como suele ocurrir, las autoridades han respondido poniendo más altos los obstáculos. Una simulación de la CECA muestra que a finales de 1989 el número de Cajas que no cumplirían los nuevos requisitos sería de 26 o 27 (entre un 25 y un 29% de los activos totales). Haciendo pleno uso de la deuda subordinada, el número se habría reducido a 6 u 8, más o menos como a finales de 1988, pero con un volumen mayor de los activos totales, entre un 11 y un

15%. Aparte, hay que contar una probable reclasificación de algunos activos del sector público al sector privado, que haría aumentar las ponderaciones de riesgo medias.

Mi única aportación al debate sobre la posición en recursos propios consiste en llamar la atención sobre el hecho de que las Cajas de Ahorros no difieren de los bancos comerciales en cuanto a la necesidad de incrementar sus ingresos por la provisión de servicios que no se reflejan en el balance, y que por lo tanto no exigen fondos propios. Desarrollando un poco más este punto, he sugerido la creación de un mercado secundario de hipotecas sobre la propiedad de viviendas. Puede parecer una tontería vender a otras Cajas de Ahorros o a otros bancos precisamente unos activos que llevan una ponderación de riesgo que es la mitad de la normal, pero es cosa que beneficia a ambas partes. La entidad vendedora ha satisfecho las necesidades de su cliente sin capital adicional; la remuneración estará en la compensación que reciba por seguir administrando el préstamo. La entidad compradora adquiere un activo con la mitad de las exigencias de capital normales.

De las soluciones propuestas al problema de los recursos propios, la que ha recibido más atención ha sido la emisión de dos nuevos instrumentos de capital, la deuda subordinada y las cuotas participativas, aunque hasta ahora las Cajas de Ahorros europeas parecen haber hecho un uso muy escaso de la una y la otra. La deuda subordinada es tan parecida a los instrumentos convencionales que no tiene por qué plantear problemas sustanciales, si bien las Cajas deberían recordar que el interés abonado reduce el excedente, y que emitir deuda con un tipo de interés superior al rendimiento del capital de la Caja, corriente y esperado, sería crear problemas para el futuro.

Las cuotas participativas son otra cosa bastante distinta. Al ofrecer un interés participativo en el beneficio de la Caja,

parecen abrir el camino hacia una posible conversión de lo que es un banco mutualista en una sociedad mercantil motivada únicamente por el beneficio, pero el peligro real depende de que los tenedores de las cuotas tengan o no derecho a elegir a los miembros del consejo de administración, y de las limitaciones que se impongan al tamaño de las tenencias individuales y su transferencia. En España los tenedores tienen un interés exclusivamente financiero en el excedente de la Caja, pero en Italia tienen derechos limitados de representación en el consejo de administración; en Noruega se ha ido todavía más lejos, porque los tenedores tienen los mismos derechos de representación que los depositantes, los empleados y las autoridades locales. En Finlandia y Suecia se está estudiando la introducción de las cuotas, pero no está claro si seguirían el modelo español, o el italiano, o el noruego. En todos los casos, parece haber ciertas limitaciones sobre el tamaño de las tenencias individuales y sobre la elección de nuevo tenedor cuando el actual desee vender. Esas salvaguardias son probablemente suficientes para proteger a la Caja del riesgo de caer en manos de un grupo de tenedores de cuotas.

La idea que subyace a la emisión, tanto de deuda subordinada como de cuotas participativas, es la de explotar esa entidad un tanto vaga que es el mercado de capitales, y ampliar así las fuentes de captación de nuevos fondos. Lo malo es que esos instrumentos no les sirven de nada a las Cajas que se encuentran en dificultades para cumplir sus coeficientes de recursos propios, que son precisamente las instituciones que más los necesitarían. El mercado exige un balance saneado y un buen historial; no tiene ningún interés en ayudar a las instituciones en apuros. Este problema me ha llevado a plantear la sugerencia de que la CECA hiciera uso de su excelente calificación en el mercado para emitir deuda y cuotas, y después comprar los instrumentos equivalentes de otras Cajas, incluida una proporción de las que estuvieran en apuros. Se me dice que sería difícil que el Banco de España lo admitiera.

CONVERSION EN SOCIEDAD MERCANTIL

En algunos países europeos, las Cajas de Ahorros han emprendido sin más su conversión en sociedades mercantiles porque las acciones ordinarias son instrumentos de capital mucho más comerciables que las cuotas participativas. A primera vista, este paso parece un abandono total de la naturaleza esencial de las Cajas de Ahorros, pero no tiene por qué ser así; en Bélgica, Portugal y Suiza algunas Cajas tienen desde hace mucho tiempo carácter de sociedades. El dato importante, que no se señala en el debate actual sobre la cuestión, es que hay dos maneras distintas de convertir las Cajas de Ahorros en sociedades mercantiles; la primera es relativamente inocua, mientras que la segunda significa la total destrucción de la Caja.

La primera forma de conversión consiste en transformar la Caja de Ahorros en una sociedad mercantil cuyas acciones pertenecen en su totalidad a la fundación o asociación. Yo lo llamo conversión por separación; en Italia, donde una propuesta de este tipo está en trámite de discusión parlamentaria, la expresión utilizada es lo **scorporo**, cuyo equivalente español supongo que sería **descorporación**, si existiera semejante término jurídico. Los tenedores de las acciones que se emitan después de la transformación tendrán derechos de voto proporcionales al volumen de sus tenencias, pero se espera que la fundación o asociación pueda mantener su posición mayoritaria por tiempo indefinido, y frustrar así cualquier tentativa de adquisición hostil. Por eso he calificado a este sistema de relativamente inocuo. Que yo sepa, sólo tres Cajas de Ahorros europeas se han transformado hasta ahora por este procedimiento, dos en Dinamarca y una en los Países Bajos.

El segundo procedimiento consiste en la transformación de la Caja de Ahorros en lo que la Comisión Europea llama "sociedad limitada pública" (**public limited company**, o **plc**), y yo lo he

denominado conversión en plc. Se ha empleado en los Estados Unidos y en el Reino Unido: en el primer caso, para sacar a flote a **thrifts** que estaban en apuros, y en el segundo para convertir las **trustee savings banks** en un único banco comercial privado, a mi modo de ver por razones enteramente ideológicas. En ambos casos, hay un período de tres o cinco años en el que la institución transformada conserva su inmunidad ante una adquisición hostil, pero pasado ese tiempo su red de sucursales será una presa tentadora para cualquier depredador que quiera entrar en la banca minorista por la vía fácil. Las características esenciales de las Cajas de Ahorros se pierden, y las Cajas quedan totalmente destruidas en cuanto bancos mutualistas independientes; es el último paso del abandono de las Cajas de Ahorros tal y como las conocemos. Las dos formas de conversión en sociedad mercantil no se parecen en nada.

TAMAÑO OPTIMO

La siguiente cuestión que se me pidió que examinara fue la del tamaño óptimo de una Caja de Ahorros en España. Pronto se comprobó que lo que había que tratar era un concepto algo distinto, el de un tamaño crítico por debajo del cual una Caja de Ahorros no pudiera operar con plena eficiencia. Realmente, no existe un tamaño óptimo, porque el tamaño mejor depende de factores tales como la extensión del territorio de la Caja y si ésta tiene que ser casi totalmente autosuficiente o puede dirigirse a organizaciones centrales eficientes para aquellos servicios que ella no pueda gestionar por ser demasiado pequeña. Yo creo que ese tamaño crítico existe, pero la cuestión sólo afectaría a media docena de Cajas de Ahorros más pequeñas, si se ampliaran los servicios que presta la CECA con la colaboración de las pocas Cajas de Ahorros gigantes.

Es inevitable que en el examen de este tema surja inmediatamente la cuestión de las economías de escala, concepto desarro-

llado por los economistas y aplicado, con entusiasmo pero no siempre con prudencia, por los banqueros y los bancos centrales cada vez que hay un problema que resolver. Desdichadamente, la idea de que los costes medios descienden hasta un determinado nivel cuando se aumenta la escala de producción de cualquier bien o servicio, y vuelven después a elevarse cuando la escala sigue aumentando más allá de cierto punto, aparece en muchos debates públicos traducida a algo así como "lo grande es hermoso" cuando se trata del tamaño de los bancos. Se han hecho centenares de estudios de las economías de escala en la banca principalmente en los Estados Unidos; casi todos han llegado al resultado de que las economías de escala son débiles y se agotan a un nivel muy bajo de la escala de tamaños.

Los estudios recientes de las Cajas de Ahorros españolas llevados a cabo por los profesores Lagares y Raymond muestran un cuadro muy semejante. Hay una cierta reducción de los costes medios para los bancos mayores, pero no es muy grande. El estudio de Raymond pasaba a indagar las razones de esta situación, y descubría que el factor explicativo más importante era el tamaño medio de los depósitos. En las Cajas de Ahorros mayores el tamaño medio de los depósitos es mayor que en las menos grandes, porque es mucho más probable que entre sus clientes haya empresas mayores, y por consiguiente que sus costes medios sean más bajos. El otro factor mencionado en mi informe es la tremenda dispersión de los costes medios de Cajas de tamaño comparable. He repetido para las Cajas de Ahorros españolas un estudio llevado a cabo sobre 13.000 bancos comerciales estadounidenses y he obtenido el mismo resultado: las diferencias de costes medios entre instituciones del mismo grupo por tamaño eran mucho mayores que las diferencias entre grupos. Tanto Lagares como Raymond hacen hincapié en que en la explicación de los costes medios entran tantos factores, además del tamaño, que los resultados de los estudios de economías de escala no deberían tomarse como base de actuación. Dicho sin rodeos, la fusión de dos Cajas pequeñas para hacer una mayor no

tiene por qué traducirse en una mayor eficiencia. El concepto de economías de escala volverá a aparecer en mis observaciones finales, pero aplicado allí de manera algo distinta.

FUSIONES

El panorama de las propuestas de fusión entre Cajas de Ahorros españolas parece cambiar casi de un día al siguiente, y una lista como la que yo doy en el informe forzosamente tiene que estar desfasada. De todos modos, las diversas propuestas que he visto en la prensa hasta septiembre de este año se inscriben en unas cuantas categorías, y podemos analizar el movimiento de fusiones sobre esa base para hacernos una idea de cómo sería el sistema de Cajas de Ahorros español si todas ellas llegaran a término.

La mayoría de las propuestas de fusión de mi lista toman la región autónoma como la unidad dentro de la cual se unirían las Cajas para formar una sola Caja de Ahorros regional. La elección de unidad era inevitable desde que la norma de 1979 autorizó la apertura de sucursales en toda la región autónoma, pero yo tengo serias reservas sobre algunas de esas fusiones propuestas. Muchas implican la fusión simultánea de hasta seis Cajas, lo cual significaría sin duda dos o tres años de confusión administrativa, durante los cuales los mejores directivos de cada Caja apenas harían otra cosa que intentar llevar adelante la fusión. Una cosa que hay que decir en favor de estas fusiones regionales es que reducirían los solapamientos territoriales y la competencia entre las Cajas.

Dos de las propuestas regionales son de otro tipo totalmente distinto, las de Valencia y el País Vasco. En el caso de Valencia no hay fusiones inmediatas, pero las Cajas han instaurado una organización financiera conjunta en régimen jurídico de sociedad mercantil. Gradualmente transferirán funciones a esa or-

ganización, y más adelante decidirán si es aconsejable una fusión completa. En el País Vasco, el informe Mckinsey ha llevado a acometer tres fusiones, cada una entre una Caja municipal y otra provincial, alegando que es malgastar esfuerzos que las Cajas de Ahoirros compitan entre sí dentro de un mismo territorio. Al igual que en Valencia, va a haber una compañía de servicios financieros, con carácter de consorcio, a escala regional.

Los argumentos utilizados en estos casos son los mismos que yo voy a emplear para sugerir una estructura de las Cajas de Ahorros españolas a escala nacional. Debido a que la iniciativa de las fusiones ha partido de las regiones, no se habla de estructura nacional, pero éste es el elemento realmente importante. Qué lástima que no haya habido un debate nacional antes de que se iniciara el movimiento de fusiones. Mejor aún, si se me permite decirlo sin jactancia, habría sido que mi informe se hubiera escrito hace dos o tres años.

Los restantes acontecimientos parecen indicar que dentro de pocos años habrá dos o tres Cajas de Ahorros operando a escala nacional. La Caja de Pensiones (ahora unida a la Caja de Barcelona) y la Caja de Madrid operan ya en muchas regiones autónomas y están ampliando sus redes de sucursales con rapidez. La tercera podría ser el resultado del acuerdo de cooperación recientemente suscrito por seis Cajas de diferentes regiones, cuyas operaciones cubren ya buena parte del país. El resultado podría ser que en la mayoría de las zonas hubiera tres Cajas de Ahorros grandes compitiendo con la Caja regional. La reducción de solapamientos territoriales gracias a las fusiones regionales quedará más que neutralizada por el crecimiento de las Cajas de Ahorros de ámbito nacional. Tiene que haber una fórmula mejor que esa lucha de todos contra todos, pero antes de buscarla hemos de echar una ojeada rápida al último elemento de la ecuación, el crecimiento de la competencia hasta y después de 1992.

LA COMPETENCIA Y 1992

Permítaseme empezar por el final, considerando qué efectos tendrá 1992 sobre la competencia con que se enfrentan las Cajas de Ahorros. La respuesta queda al arbitrio de cada cual, porque hay muy pocos indicadores fiables. Muchas de las maniobras que se han hecho hasta ahora se pueden interpretar como defensivas, y básicamente consisten en tomar participaciones recíprocas, que pueden servir de base para operaciones conjuntas de esas instituciones en terceros países o estar principalmente motivadas por el deseo de hacer más difícil su adquisición por otras instituciones. Ha habido acuerdos entre las asociaciones nacionales de Cajas de Ahorros para evitar la expansión competitiva en los respectivos países, y ha habido también acuerdos a nivel más bajo. El que ésto impida que las Cajas de Ahorros invadan otros países está aún por ver; algunas Cajas españolas han declarado su intención de establecerse en Portugal.

La Publicidad anticipada del mercado unico llevó a muchos a esperar una oleada de fusiones y adquisiciones de bancos a lo largo y a lo ancho de Europa, y de esa clase de actividad no hay indicios. Hay una escuela de pensamiento que dice que 1992 vendrá a ser una farsa, con muy pocos cambios reales, y los datos apuntan en esa dirección. Pero conviene recordar que bastaría con que un solo banco grande se pusiera agresivo para que la situación cambiara por completo; entonces todos los bancos tendrían que reaccionar, y el grado de competencia aumentaría mucho en poco tiempo. Yo terminé mi informe señalando que ese sería el tipo de perturbación súbita del sistema que en el pasado siempre desembocó en una crisis bancaria. Sobre todo para las Cajas de Ahorros, a las que siempre se ha tenido por refugio seguro para el ahorro popular en tiempos revueltos, sería esencial extremar la prudencia y no dejarse arrastar por la fiebre de competir.

Aunque el grado de competencia forzosamente tiene que aumentar, ya sea paso a paso o de golpe, yo creo que su fuente

principal seguirá estando en los grandes bancos comerciales del país, que han intensificado su ataque sobre el mercado de la banca minorista desde 1980 aproximadamente. Los bancos extranjeros que establezcan una presencia en la banca minorista de España -y los competidores serios probablemente serán pocos durante bastante tiempo- serán también principalmente grandes bancos comerciales; como los Seis Grandes de España, serán en su mayoría bancos universales en sus países de origen y podrán competir en varios frentes. Si las Cajas de Ahorros quieren sobrevivir, será la competencia de los bancos comerciales la que tengan que vencer.

ESTRUCTURA OPTIMA DEL SISTEMA DE CAJAS DE AHORROS

La fuerza de los grandes bancos comerciales está en su implantación en todo el ámbito nacional y en su "universalidad"; cada una de sus sucursales es un punto de acceso a una gama completa de servicios financieros. Para que las Cajas de Ahorros compitan efectivamente con ellos, es necesario que cada una de sus oficinas de también acceso a una gama igualmente amplia de servicios. El problema, pues, está en sugerir cómo podrían las Cajas modificar la estructura de su sistema para conseguir ese objetivo sin perder su identidad propia. La creación de una sola Caja de Ahorros monolítica, o incluso un acercamiento a esa posición, destruiría lo que, a mi juicio, constituye el elemento más importante de esa identidad, que es el tener sus raíces en la localidad. El mutualismo como concepto abstracto no vende muchos servicios bancarios en los tiempos que corren, pero la idea de que las Cajas de Ahorros se preocupan por la economía de la zona y son lo bastante pequeñas como para poder tomar decisiones rápidas y dar un trato no burocrático a sus clientes puede seguir siendo una fuerza de venta importante. El problema, tal y como yo lo he visto, era sugerir una estructura para el sistema de Cajas de Ahorros español que diera acceso a sus clientes a todos los servicios sofisticados desde las sucursales, y a la vez conserva-

ra la independencia total del mayor número posible de Cajas. Yo, como soy economista, lo llamo un "modelo general"; pero no es más que una descripción verbal de una estructura que cumpliera esas condiciones.

El elemento esencial de esa estructura sería que una Caja de Ahorros pudiera solicitar ayuda del exterior para prestar todos aquellos servicios que ella sola no pudiera gestionar por ser demasiado pequeña. En términos concretos, esa ayuda tendría que salir de las federaciones regionales y de la Caja de Ahorros central, la CECA. La revolución de la banca minorista a la que antes he hecho referencia, con su énfasis en productos y servicios complicados, técnicas de marketing y tecnología, significa que esa ayuda será cada día más necesaria para que las Cajas de Ahorros por separado no se queden rezagadas con respecto a los bancos comerciales.

Lo que digo coincide con el planteamiento que han adoptado las Cajas de Ahorros en toda Europa para hacer frente a todo lo que excede del nivel local, pero existen otros ejemplos. El razonamiento que hay detrás de la estructura sugerida es exactamente el mismo que hicieron los consultores llamados para asesorar sobre las fusiones del País Vasco y Valencia, cuando recomendaron la instauración de una organización regional para cubrir muchas funciones. Un ejemplo todavía más revelador es, por extraño que parezca, el del sistema de la banca comercial de los Estados Unidos. Son unos 14.000 bancos comerciales, cuyo tamaño varía desde los gigantes de los centros financieros, como Citicorp, hasta los bancos de comunidades minúsculas, más pequeños aún que la más pequeña de las Cajas españolas. Su sistema funciona porque cada banco puede requerir los servicios de bancos corresponsales a diferentes niveles para efectuar pagos a otras partes del país y todos aquellos servicios que él solo no puede dar.

Este planteamiento depende, en gran medida, de planificar la estructura del sistema de Cajas de Ahorros con arreglo a las

economías de escala que entran en juego; economías distintas, sin embargo, de aquellas sobre las que me mostré bastante escéptico anteriormente. Aquéllas eran las economías de escala que dependen del tamaño de la institución, y que siempre han resultado ser pequeñas y escurridizas. Las economías de escala a las que ahora me refiero son las de los procesos, funciones y servicios por separado; muchas de esas funciones pueden ser llevadas a cabo de manera mucho más barata (a menor coste unitario) a escala regional o nacional que en una Caja de Ahorros local de pequeño tamaño. Entre ellas hay muchas relativamente nuevas y varias que dependen del uso de tecnología avanzada. Hay dos categorías importantes: la primera consiste en las bases de datos de todo tipo, que tienen su lugar más adecuado en grandes ordenadores nacionales, con la información sobre asuntos financieros generales, los distintos productos y servicios financieros y características de los clientes distribuida de tal manera que esté literalmente al alcance de la mano de todos los empleados que tratan con la clientela; la segunda es el diseño de nuevos productos y servicios (lo que se conoce por el nombre, un tanto pretencioso, de "ingeniería financiera"), en el que los costes son en gran medida fijos, y no hay rentabilidad hasta pasado mucho tiempo.

Dentro de este esquema, el tamaño de la Caja de Ahorros individual es casi indiferente, porque la Caja puede pedir ayuda del exterior para aquellas tareas que ella misma no pueda desempeñar con eficiencia en el coste. Cada función o servicio se evalúa, y su "producción" se asigna al nivel regional o nacional si la Caja local no puede realizarlo con efectividad. Si yo hubiera escrito este informe hace un año o dos, habría dicho que apenas hacían falta fusiones, únicamente fortalecer la CECA y añadir algunas funciones bancarias a las que ya tienen las federaciones regionales. Las únicas fusiones que me habrían parecido necesarias habrían sido las que tuvieran por objeto eliminar solapamientos territoriales, como en el caso del País Vasco, y las de media docena de Cajas muy pequeñas que no pudieran distribuir

eficientemente los nuevos productos y servicios. Ahora está en marcha un movimiento de fusiones masivo. Para mí, por supuesto, no es una experiencia nueva en España, porque ocurrió casi exactamente lo mismo con mi informe sobre la fusión de grandes bancos. Esta vez, sin embargo, es posible aplicar los principios generales en las nuevas circunstancias. Tal vez no sea la estructura óptima desde mi punto de vista, pero funcionará.

En mi análisis de las fusiones propuestas he sugerido que lo más probable es que el movimiento acabe en dos o tres Cajas de Ahorros de ámbito nacional, muchas regionales y, como en el País Vasco y Valencia, algunos híbridos. Las Cajas nacionales -la Caixa, la Caja de Madrid y posiblemente otra más- no necesitarán mucha ayuda de la CECA porque tienen el tamaño suficiente para desempeñar por sí solas todas o casi todas las funciones. No se puede decir lo mismo de las Cajas de Ahorros regionales que surjan de las fusiones propuestas. Su tamaño variará mucho, claro está, según la extensión e importancia económica de las diferentes regiones, pero ni siquiera las mayores tendrán las dimensiones necesarias para desempeñar más que una pequeña proporción de las nuevas funciones. Esta situación encierra algunos peligros, de los que hablaré en seguida; pero antes veamos las consecuencias de las funciones nuevas y ampliadas que se proponen para la CECA.

LA CECA

De lo dicho hasta aquí se desprende claramente que la CECA tendría que crecer considerablemente para desempeñar las funciones que hoy día se requieren de una Caja de Ahorros central. En el informe he sugerido también que debería seguir el ejemplo de muchas otras Cajas de Ahorros centrales de Europa y actuar por propia iniciativa para competir con los bancos comerciales en la banca de empresas e internacional. Todo esto exigiría un gran volumen de capital adicional, mucho más del que se podría captar

mediante cuotas participativas y deuda subordinada. Se ha sugerido la posibilidad de que la CECA saliera al mercado de valores y obtuviera de ese modo capital adicional. Yo no estoy del todo seguro de lo que eso implicaría, pero creo que sería positivo modificar y ensanchar las fuentes de capital mediante la emisión de acciones. No importaría, en mi opinión, que eso exigiera a la CECA cambiar su *status* jurídico por el de sociedad mercantil y registrarse como banco comercial. Muchas Cajas de Ahorros centrales europeas tienen esa forma, y habría la ventaja adicional de que la CECA podría distribuir sus beneficios entre las Cajas de Ahorros, que serían sus accionistas.

Ni que decir tienen que el uso de los servicios de la CECA por parte de las Cajas de Ahorros miembros seguiría siendo enteramente voluntario, pero creo que esto tiene un corolario. Esa afirmación implica que cada Caja sea libre de obtener los servicios que necesite de los bancos comerciales, si ahí los puede conseguir a mejor precio. Hay por lo menos un gran banco estadounidense que está estudiando activamente la posibilidad de suministrar servicios de corresponsalía bancaria a Cajas de Ahorros de toda Europa. Yo espero que todo quede en la familia, pero pienso que para ello lo mejor sería que todas las relaciones entre la CECA y las Cajas locales se realizaran a los precios impuestos por el mercado de la banca comercial.

Eso facilitaría otra manera de ayudar a la CECA. Las dos Cajas de Ahorros gigantes -la Caixa y la Caja de Madrid- son lo bastante grandes para desarrollar la mayoría de las funciones de una Caja central. Si compartieran la carga de la CECA mediante una división del trabajo, mitigarían su problema de captar capital y multiplicar su plantilla en poco tiempo. Pagando los servicios prestados a precios de mercado no se plantearía ningún sacrificio financiero.

PELIGROS

He dicho antes que veía algunos peligros en la situación actual. El primero es que las Cajas de Ahorros regionales no son lo bastante grandes para hacer frente solas a las nuevas condiciones del mercado de la banca minorista. La experiencia de los países escandinavos muestra que las Cajas regionales son remisas a emplear los servicios de la Caja central, y yo entiendo que las Cajas regionales recientemente fusionadas en España podrían debilitarse mucho si intentaran hacerlo todo por sus propios medios.

El segundo peligro les parecerá probablemente muy remoto; es el de perder la inmunidad frente a la adquisición hostil, que es la última línea de resistencia antes de la destrucción de la naturaleza esencial de las Cajas de Ahorros. Espero que lean ustedes con atención las últimas páginas del capítulo 4, porque en ellas se cuenta cómo las **trustee savings banks** británicas perdieron su inmunidad y su identidad a manos de un gobierno que era incapaz de comprender la idea del mutualismo. Su país podría elegir un día a un gobierno así, o a un gobierno que prestara oídos a las quejas de "competencia desleal" de los bancos privados. Yo tengo la impresión de que esas quejas serán más probables si las Cajas de Ahorros españolas compiten individualmente con los bancos privados, en lugar de seguir siendo instituciones locales relativamente pequeñas que trabajan unidas en colaboración contra un enemigo común.

Mi ejemplo de las **building societies** británicas muestra que podría haber peligro en un gobierno que tendiera a lo contrario: si "democratizara" las Cajas de Ahorros dando a los depositantes mayoría en el consejo de administración, habría muy poca defensa frente a una oferta de compra por parte de cualquier banco desde el momento en que los depositantes se dieran cuenta de que el valor de mercado de sus depósitos venía a ser el doble de su valor nominal. Yo espero sinceramente que a ustedes no les ocurra lo

que les ha ocurrido a las instituciones británicas, porque en el curso de mi estudio he hecho muchos amigos entre ustedes. No quisiera que dentro de unos años me volvieran a llamar a España para pronunciar el discurso necrológico.

Creo que la esencia de mi informe se resume en estas pocas palabras: la mejor defensa de las Cajas de Ahorros, y su mejor arma de ataque contra sus competidores, está en su tradición de cooperar y no competir entre sí. La unión hace la fuerza.

Puntos fundamentales del debate sobre el Informe Revell.

Al término de la exposición realizada por el Profesor Revell, cuyo texto íntegro se contiene en las páginas anteriores, tuvo lugar un extenso e interesante debate sobre las ideas contenidas en el Informe.

A lo largo de las diferentes intervenciones, cinco aspectos de carácter general emergieron con toda claridad:

1º) Todos los intervinientes en el coloquio dejaron constancia de su valoración positiva del Informe por su calidad y coherencia.

2º) Todas las intervenciones también se manifestaron en el sentido de la importancia e interés de los temas tratados en el Informe y en el coloquio que siguió a la exposición del Profesor Revell.

3º) Aunque algunos destacaron el hecho de que un Informe de esta naturaleza hubiera sido muy útil hace unos años para orientar la estrategia de las Cajas, la mayoría de los asistentes considera que el Informe es oportuno en el momento crucial que ahora viven las Cajas preocupadas por su diseño futuro de cara al mercado único.

4º) La experiencia extranjera de la que el Informe Revell extrae algunas enseñanzas para España es muy interesante, aunque el sector de las Cajas de Ahorros en España tenga peculiaridades propias derivadas tanto de su evolución financiera como del actual marco político-administrativo al que deben ajustarse como fruto del nuevo diseño del Estado de las Autonomías.

5º) Finalmente muchas intervenciones se pronunciaron sobre la necesidad de que las ideas del Informe se aprovechen para

orientar la acción futura. Las enseñanzas del Informe Revell no deben ser exclusivamente objeto de debate conceptual sino que sobre todo, deben servir para iluminar la acción urgente de reforma de las Cajas, de la CECA y de otros mecanismos de cooperación.

A continuación recogemos las principales ideas aportadas en el coloquio, agrupadas por temas (Naturaleza y espíritu mutualista; recursos propios; competencia, expansión, fusiones y economías de escala; cooperación entre Cajas).

La síntesis se complementa con los puntos que el propio Profesor Revell destacó en el curso de las respuestas dadas a muchas de las intervenciones y se cierra con las palabras del Director General de CECA en la clausura de las Jornadas.

SINTESIS DE LAS PRINCIPALES IDEAS EXPUESTAS EN EL COLOQUIO

I. Naturaleza de las Cajas y el espíritu "mutualista"

1. La naturaleza básica de las Cajas de Ahorros no tiene porqué desaparecer porque estas entidades ajusten su comportamiento a las exigencias del mercado.

2. Siempre se mantendrán las diferencias sustanciales entre Cajas y Bancos. Las raíces locales de las Cajas constituyen un factor de identidad fundamental como también lo es el "dividendo social" que implica la reversión de su excedente hacia la sociedad a través de la obra social frente al dividendo a los propietarios característico de las empresas capitalistas.

El espíritu mutualista es independiente de la dimensión. El sentido del mutualismo es cambiante en el tiempo y va adquiriendo sentidos distintos con la evolución de las entidades y de su entorno.

3. De todas formas, en los últimos 10 ó 12 años, se ha producido -se está produciendo- una cierta ruptura entre la realidad de las Cajas y su "modelo" tradicional. Cinco factores hay en la base de esta divergencia:

- La confusión entre el objetivo del beneficio social a largo plazo y el beneficio a corto plazo.

- La falta de una definición estratégica para las Federaciones Regionales y la CECA, por la dejación de las propias Cajas que no han definido su papel con precisión.

- No se ha potenciado la limitación vocacional de la expansión territorial de las Cajas, más allá de las normas que legalmente la regulan.

- La penetración de criterios políticos en la gerencia de unas entidades "sin dueño".

- Un cierto mimetismo bancario en su comportamiento.

Este conjunto de características exige una respuesta filosófica, técnica y operativa por parte de las Cajas.

II. Los recursos propios de las Cajas de Ahorros.

1. Las cuotas participativas pueden resolver las necesidades de recursos propios de las Cajas en el futuro.

2. El riesgo de que el sistema de dotar a las Cajas de los recursos propios necesarios, pudiera convertirlas en sociedades mercantiles expuestas a las adquisiciones agresivas de otras entidades financieras (a través de las OPAS), se puede evitar mediante un mecanismo de separación entre la Fundación creadora de la Caja que podría detentar en la forma permanente la mayoría de las cuotas participativas asegurando así la continuidad del espíritu fundacional, y la

entidad financiera en sí misma regida por criterios técnicos y encaminada a la obtención del mayor excedente posible. Algunas experiencias europeas (Italia, Dinamarca) parecen caminar en esta línea.

3. Puede existir un problema en la utilización práctica de las cuotas participativas derivado del hecho de que las Cajas que puedan tener en el futuro más necesidad de este instrumento por su menor capitalización o generación de excedentes serán las que tendrán más dificultad para colocar estas cuotas participativas en el mercado.

III. Competencia, expansión, fusiones y economías de escala.

1. En la discusión sobre el futuro de las Cajas y del Sistema financiero en general, se presupone que a partir de 1992 las entidades financieras tendrán que operar en un marco más competitivo. Esta visión presupone el éxito de la construcción del mercado único en el terreno financiero y una actitud agresiva de las instituciones europeas respecto al mercado español. Ambas variables son en este momento difíciles de predecir.

2. La potenciación de la competencia no debe en ningún caso mirarse con miedo o recelo por las Cajas. La experiencia demuestra que el crecimiento mayor de sus actividades y de su cuota de mercado se ha producido tras la liberalización y penetración del espíritu de mercado que sigue a la reforma del sistema financiero iniciada en la segunda mitad de 1977.

3. Las Cajas deben hacer un uso responsable de la libertad de expansión actualmente vigente.

4. La dimensión es un factor clave para competir en el futuro. Las fusiones son un camino posible, aunque no sea el único, para lograr una dimensión adecuada.

5. La experiencia de la Caja de Galicia -fruto de la fusión de 7 Cajas- se aporta como ejemplo positivo de la existencia cierta de

economías de escala asociadas al proceso de fusión. Las fusiones no son una simple yuxtaposición de balances. Es un proceso que, entre otras cosas, ofrece la oportunidad de una reforma profunda en la organización de la nueva entidad que emerge de la fusión. Permite analizar "quirúrgicamente" un proceso de trabajo.

6. Las fusiones producen economías de gestión pero su importancia no debe oscurecer la existencia de auténticas economías de escala, distintas de las ventajas que puedan ir asociadas a mejoras en la organización.

7. Algún tipo de expansión es consustancial a la propia vida de las instituciones financieras en su proceso de evolución natural. Las fusiones se hacen para permitir una expansión mayor y más rápida.

8. El tema del tamaño óptimo es una discusión sin fin. No existe una referencia objetiva terminante sobre la dimensión óptima de una entidad de crédito. La experiencia muestra en este sentido, y para cualquier sector, la convivencia en el mercado de empresas de distinta dimensión todas con niveles de rentabilidad convenientes. El tema de la dimensión está muy vinculado a las preferencias y estrategias de los gestores de las propias empresas. En el sector de las Cajas mientras algunos prefieren Cajas grandes, otros prefieren Cajas "fuertes" aunque sean de menor dimensión. Sin duda lo mejor sería una caja fuerte y grande pero esto no siempre es posible.

9. Los procesos de fusión entre Cajas, con independencia de los efectos que puedan tener sobre los costes o la organización, según demuestra la experiencia reducen la cuota de mercado de la entidad resultante respecto a la fusionadas.

10. A veces la actitud de las Cajas respecto a los procesos de fusión de otras Cajas de su entorno se generan sobre una base no técnica. Se cimentan más bien en aspectos históricos, de arraigo local, de autonomía comarcal e incluso sentimental de las Cajas. Esta actitud es perturbadora para lograr la mejor solución técnica sobre

todo teniendo en cuenta que las fusiones no tienen porqué no respetar los aspectos de arraigo popular y tradición histórica de las Cajas fusionadas.

11. El debate sobre el ámbito de expansión de las Cajas, incluso desde una perspectiva limitada y responsable, se concentra con frecuencia en la circunscripción regional. La visión es muy limitada ya que la estrategia coherente en la expansión territorial de una Caja puede discurrir por ámbitos o comarcas naturales que no siempre tienen que coincidir con los límites político-administrativos de una Comunidad Autónoma.

12. Un aspecto pocas veces destacado de las economías de escala que pueden derivarse de las fusiones de Cajas de Ahorros es el que se produce en la Obra Social. La mayor dimensión permite canalizar más medios hacia la Obra Social y partir de una Obra Social más capitalizada y eficaz sin incrementar sustancialmente su coste unitario. Al mismo tiempo al romper los límites territoriales seposibilita una mayor generalización y aprovechamiento de muchas obras sociales.

13. A veces algunas fusiones se planifican sobre la base de la mejora en el grado de cumplimiento de las exigencias de recursos propios como consecuencia de la revalorización de activos que la fusión comporta. Esta es una razón espúrea para realizar una fusión y es un motivo que se convertiría en innecesario si se promulgara una nueva ley sobre regularización de balances, restituyendo a las fusiones la naturaleza técnica que deben tener.

14. El aumento en la gama de productos y servicios que las entidades financieras tienen que prestar para atender a su clientela hacen casi inevitable el logro de una cierta dimensión para su funcionamiento eficiente. Otra cuestión es si esa dimensión debe alcanzarse por el camino de las fusiones o de los acuerdos entre entidades.

IV. La cooperación entre Cajas.

1. La evolución seguida por las Cajas, obliga a reformar a la Confederación en paralelo con las necesidades de las propias Cajas.

2. La Confederación tiene una faceta asociativa de representación del sector ante la autoridad y otras parcelas del sistema financiero para la defensa de sus intereses conjuntos. Esta parcela de la actividad de CECA está asumida por todas las Cajas y no parece que tenga que experimentar en el futuro cambios de estructura sustanciales.

Pero existe otra perspectiva operativa en la que el cambio parece más necesario. La mayoría de las Cajas no podrán por sí solas abordar muchas de las operaciones de banca corporativa al por mayor.

3. Algunos gestores de Cajas piensan que la separación nítida entre ambas facetas de la cooperación entre las Cajas a nivel nacional evitaría fricciones entre Cajas con distintas dimensiones y estrategias de crecimiento futuro.

Mientras que las Cajas podrían sentirse representadas como sector por la CECA en una función compartida, en el aspecto operativo se expuso la idea de que podría ser más eficaz prestar apoyo a las Cajas a partir de una corporación en cuyo capital participaran las Cajas, que actuara en forma funcional y con criterios de mercado compitiendo incluso con las propias Cajas y atendiendo a una clientela amplia que no tiene porqué limitarse al sector. De esta manera las Cajas con dimensiones distintas pueden pervivir en el sistema financiero apoyándose operativamente en esta corporación o en otras entidades siguiendo un puro criterio de coste sin que por ello se resienta la cohesión de las Cajas en la defensa colectiva de sus posiciones compartidas a través de la CECA.

4. Pese al crecimiento e importancia de las Cajas, la heterogeneidad del sector, genera una indefinición del mismo.

La CECA puede y debe dar respuesta a esta situación. En general en el aspecto asociativo e incluso operativo del back-office existe una amplia conformidad entre las Cajas respecto al papel de la Confederación. El conflicto surge en la actividad estrictamente financiera (participación en mercados monetarios, de capitales y de moneda extranjera) en los que se precisan recursos de capital importantes para operar y en la que hay Cajas que por su dimensión pueden actuar solas sin ningún tipo de apoyo. Es urgente que los mecanismos asociativos actuales (CECA, ACF) lleguen a acuerdos y ofrezcan opciones a las Cajas para resolver este problema.

5. Se señala que el Informe Mac Group sobre la CECA, se muestra negativo a la separación entre los aspectos de representación y operativos. La separación quita fortaleza y capacidad de respuesta al mercado así como afecta negativamente a la imagen de importancia y unidad del sector. Ambos campos generan sinergias de complementariedad y siempre han ido históricamente unidos.

6. El papel de CECA en el terreno operativo se complicará aún más en el futuro por la competencia de grandes Cajas actuales o resultantes de fusiones futuras y que tal vez sean más de lo que habitualmente se señala.

8. Un papel fundamental de CECA en el que hay claras economías de escala es el mantenimiento de la identidad del sector, potenciando la imagen diferencial de las Cajas respecto a otras entidades financieras.

9. La libertad de expansión territorial dificulta la acción cooperativa.

10. La experiencia del País Vasco permite apreciar una posibilidad de cooperación entre Cajas a nivel regional, sobre la base de limitar voluntariamente el área de expansión territorial de las Cajas.

PUNTOS MAS DESTACABLES DE LAS RESPUESTAS DEL PROFESOR REVELL

1. El espíritu de mercado no tiene que ir necesariamente en contra de la concepción mutualista de las Cajas. Sin embargo la realidad muestra, en España y en otros países, una desviación en el comportamiento de estas entidades respecto a su fundamentación mutualista. Recuerda, en este sentido, la experiencia británica de las Building Societies cuya agresividad competitiva las ha conducido a un proceso de concentración en el que se ha perdido absolutamente su espíritu de entidades mutualistas.
2. Es posible, como algunos piensan, que el mercado único de 1993, sea finalmente una farsa y que los bancos europeos se limiten a una actitud puramente defensiva en sus respectivos países. Sin embargo bastaría que un gran banco europeo actuara agresivamente para que los bancos y cajas nacionales experimentaran un shock externo para el que hay que estar prevenido y preparado evitando situaciones de crisis que de otra forma se producirían.
3. El hecho de que los procesos de fusión generen reducciones en los costes medios no implica necesariamente la existencia de economías de escala. Puede ser un reflejo de mejoras en la gestión de la nueva entidad resultante de la fusión.
4. La dimensión regional de las entidades financieras es hoy, y aún lo será más en el futuro, insuficiente para prestar la gama de productos y servicios financieros necesarios. Lo cual quiere decir que incluso una Caja de dimensión regional necesita el apoyo de la cooperación para poder prestar servicios a escala nacional o se verá impulsada a continuar el proceso de concentración.
5. La experiencia pasada de éxito de las Cajas frente a la liberalización y la competencia no es extrapolable hacia el futuro. El desarrollo del marketing y las nuevas tecnologías cambia radicalmente el panorama futuro.

6. Uno de los objetivos del Informe elaborado es mostrar la posibilidad de existencia de un sistema eficiente de Cajas de Ahorros sin necesidad de fusiones, mediante mecanismos de cooperación a nivel nacional. Esto no se opone sin embargo a las fusiones para reducir los solapamientos de redes comerciales (como en el País Vasco) o alcanzar la dimensión mínima indispensable.

El modelo aportado en el Informe trata de aumentar la competitividad del sistema de Cajas reduciendo la competencia entre ellas.

7. Es difícil dar marcha atrás en el proceso de competencia y fusiones ya avanzado entre las Cajas. El Informe tal vez debería haberse realizado hace unos años.

Sin embargo en otros países existen de hecho acuerdos entre Cajas para limitar la competencia entre ellas en determinadas zonas o áreas.

8. El proceso de fusión ofrece, en efecto, una posibilidad para mejorar la organización. Sin embargo las fusiones no son indispensables para mejorar la organización y son, en todo caso, un camino excesivamente costoso para este fin.

9. Los actuales procesos de fusión no son estables. Las Cajas regionales que surjan en regiones pequeñas tenderán a fusionarse con otras de regiones mayores. Este proceso no se detiene espontáneamente en ningún punto y lo más probable es que lleve a un modelo de muy pocas cajas agresivas compitiendo entre ellas. De nuevo el ejemplo de las Building Societies británicas ilustra esta situación.

10. La competencia agresiva entre Cajas, como lo fué la experiencia de las Building Societies en el Reino Unido, es un despilfarro innecesario.

Hay "economías de escala" en la reducción de competencia entre Cajas. Esta reducción no va en detrimento de la competencia en el

sistema financiero que subsiste entre Bancos y Cajas. Sólo significa que las Cajas en su conjunto, como un sistema, compite eficazmente -como una entidad unitaria- con la banca privada.

11. La cooperación entre Cajas es muy difícil cuando existe competencia entre ellas.

12. No existe ningún inconveniente dentro de su planteamiento para que la relación entre las Cajas y la Confederación se establezca en términos y condiciones de mercado.

13. En algunos países las asociaciones nacionales de Cajas centran su tarea en cuestiones de imagen potenciando la imagen o identidad fundamental de las Cajas respecto al resto de entidades financieras.

INTERVENCION DEL DIRECTOR GENERAL DE CECA

Probablemente una de las primeras reflexiones que nos hacemos en estas Jornadas es lo oportuno o inoportuno de la petición de un informe de esta naturaleza cuando están anunciadas numerosas fusiones y algunas en grado muy avanzado de consumarse.

Aunque la petición no ha nacido de la Confederación y desde luego esta Dirección no ha tenido participación alguna en sus inicios, mi opinión particular es que las opiniones recogidas en el trabajo y sus recomendaciones son muy válidas y que siempre contribuyen a formar juicio sobre temas tan trascendentales para el futuro de las Cajas.

Por lo tanto, reiterar al FIES nuestra felicitación, sin que ésta represente que los juicios emitidos por el insigne Profesor Jack Revelll tengan que ser tomados al pié de la letra y que el trabajo objeto de esta reunión no pase de ser un trabajo científico que sirva de consulta, pero las decisiones finales las tenemos que tomar quienes presiden o dirigimos a nuestras entidades. Ese es el tributo del cargo.

Los estudios, los informes, los dictámenes nos ayudan a formar opinión, pero la decisión última nos corresponde a nosotros.

Una vez hecha esta reflexión inicial me parece innecesario incidir sobre los puntos ya debatidos. Somos tantos alrededor del tema, y de esta mesa, que estimo que el mismo está sobradamente tratado, analizado y resumido.

Lo que sí queda claro por las numerosas intervenciones de mis colegas es que el futuro de las Cajas es un tema de actualidad y que da de sí para enfoques muy diferentes, según la entidad a la que se representa. Por eso, yo aprovecho también para dar mi opinión desde el punto de vista de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.

Aunque no voy a citar todas y cada una de las veces que el Informe hace referencia a la Confederación, sí me parecen interesantes algunas de las sugerencias que formula en temas concretos como pueden ser la búsqueda de capital adicional, y la colaboración que se podría prestar a aquellas Cajas que tienen problemas en la emisión de nuevos instrumentos, por tener dificultades para alcanzar el nivel exigido de fondos propios.

Concretamente, en la página 86 se formula la posibilidad de constituir un grupo de inversores que estén dispuestos a adquirir títulos de una Caja de Ahorros. Entre dicho grupo sitúa a la Confederación y a las grandes Cajas como posibles promotores del mismo, para conseguir lo que denomina el Profesor Revell "vía recursos reflejos".

La superior capacidad crediticia de la Confederación y el gran tamaño de cada emisión permitiría lograr el objetivo propuesto al menor coste y eso posibilitaría que las Cajas de mediano tamaño accedieran a mercados de emisión, incluyendo el internacional, que no estarían abiertos para ellas si operasen solas.

Quiero resaltar esta incidencia por estimar que guarda paralelismo con la propuesta de MAC GROUP, que concede a la Confederación una mayor capacidad crediticia orientada hacia las Cajas, respondiendo así a unos principios fundamentales que la propia Confederación debe tener en el futuro, para conseguir que a través de la misma aquellas Cajas que más necesiten el apoyo financiero lo puedan conseguir con la intermediación de la propia

CECA: unas veces por el crédito propiamente dicho y otras por la inversión de los títulos emitidos por las Cajas de Ahorros para aumentar su capital adicional.

Es verdad que habrá que obtener de la Autoridad Monetaria la autorización consiguiente para que se pueda llevar a cabo esta política, pero que si se demuestra que realmente existe una colaboración y un equilibrio entre las Cajas de Ahorros, estimo que no se encontrarán demasiadas dificultades para conseguir la oportuna autorización.

Al tratar del tamaño óptimo para una Caja de Ahorros, entre las razones que se considera guardan relación con este concepto, una de ellas depende del grado de cooperación entre cada Caja y su Caja de Ahorros Central (equivalente a CECA) como objetivo para conseguir que el coste medio alcance su nivel mínimo, dependiendo también de que la Caja Central se haga cargo del desarrollo y la comercialización de nuevos productos y servicios innovadores y de las transacciones con el extranjero o similares.

Al referirse a los orígenes y posición actual de las Cajas de Ahorros Centrales, el Profesor Revell sitúa a la Unión Bank de Noruega y la Confederación Española de Cajas de Ahorros como las dos únicas Cajas Centrales con estructura legal de Cajas de Ahorros y menciona el rumor de que el Skopbank y la Asociación Nacional Finlandesa se van a fusionar.

En el cuadro 6.6. "Las Cajas de Ahorros Centrales en Europa", se pone de manifiesto que Confederación es la más pequeña en término relativo de Europa, entendiendo por término relativo la relación entre el activo total de la Caja de Ahorros Central con respecto a los activos totales agregados de las Cajas de Ahorros locales:

El 2,1% que representa la CECA con respecto al 72,8% en Alemania; el 5,8% en Italia a través del ICCRI; el 62,5% en Finlandia, por medio del Skopbank; el 22,6% en Noruega, etc.

A nuestro entender, ésto es una muestra del potencial de desarrollo que debe efectuar Confederación y se debe interpretar como las limitaciones que la propia Confederación ha mantenido hasta ahora, lo que prueba la práctica carencia de competencia que se ha hecho respecto a las grandes Cajas, considerándose que las Cajas Centrales deben entrar en la Banca de empresas e internacional, según manifiesta el Informe de referencia.

Por ello, las Cajas Centrales se han convertido en mucho más grandes en otros países y, en consecuencia, se consideran ahora como Bancos mundiales capaces de competir con la Banca al por mayor y con los Bancos comerciales en operaciones con clientes importantes y en los mercados internacionales y, todo ello, en beneficio de las Cajas a las cuales sirven.

Quiero destacar estas referencias del informe por su coincidencia con el emitido por MAC GROUP para Confederación, cuando se inclina por la conveniencia de una gama total de productos:

- Productos/servicios financieros
- Productos/servicios de "back office"
- Servicios de apoyo, etc.

En realidad, es la opción al mercado mayorista como Banco corporativo y de inversión que cita MAC GROUP y que el Profesor Revell también señala cuando destaca como operaciones a desarrollar las de "préstamos sindicados y de la Banca de inversiones, con emisiones de obligaciones y acciones, asesoramiento financiero y ser miembros de la Bolsa" porque:

Significan beneficios para las Cajas, compitiendo muy poco con ellas porque abre nuevas fuentes de financiación.

-
- Permite a las Cajas medianas y pequeñas desarrollar sus planes de crecimiento dentro del marco confederal.

 - Favorece a las Cajas grandes, ayudándolas a atender sus planes de crecimiento, sin distraer recursos de otras iniciativas.

Hechas estas puntualizaciones y aunque existen numerosas referencias muy concretas de la función o actividad que debe desempeñar la Confederación, nos parece que como muestra del enfoque dado por el Profesor Revell y de la coincidencia con MAC GROUP, es suficiente.

En el fondo, en todos estos estudios, late el principio de estrategia que para que sea eficaz y duradera ha de estar orientada al mercado, ya que lo que necesitan los clientes y lo que ofrecen los competidores es algo que no podemos olvidar.

Espero que todos los temas que han sido tratados en esta reunión nos sirvan, por tanto, a todos y cada uno de nosotros como punto de reflexión para las tomas de decisiones que se nos avecinan.