

NOTAS DE UNA EXPERIENCIA EN UNA FEDERACION REGIONAL DE CAJAS  
DE AHORROS. REFLEXIONES SOBRE LA DIMENSION DE LAS CAJAS DE  
AHORROS ANTE EL RETO DEL MERCADO UNICO EUROPEO.

---

Agustín GARMENDIA IRIBAR  
Secretario General Técnico  
Federación de Cajas de Ahorros  
Vasco-Navarras.



I N D I C E

- A) Notas de una experiencia en una Federación Regional de Cajas de Ahorros.
  - A.1. Aspectos institucionales
  - A.2. Principales actividades
    - a) Punto de encuentro, estudio y contraste de los máximos responsables de las Cajas.
    - b) Representación común ante diversas instituciones.
    - c) Centro de estudios económico-financieros de carácter regional.
    - d) Centro coordinador de relaciones financieras con la Comunidad Autónoma.
    - e) Diversas actividades conjuntas.
  - A.3. Sociedades conjuntas promovidas por la Federación.
    - a) Consorcio de Inversiones INVERKA.
    - b) SERINOR, Servicios Informáticos.
    - c) SERVATAS, Valoraciones y Tasaciones.
    - d) BIHARKO, Asesoramiento de Fondos de Pensiones.
    - e) ZIURKO, Correduría de Seguros.
    - f) Compañía de Vida y Pensiones.
  - A.4. Comentario-resumen.
- B) Reflexiones sobre la dimensión de las Cajas de Ahorros ante el reto del Mercado Unico Europeo.
  - 1. Tamaño versus rentabilidad.
  - 2. Banca al por mayor versus Banca al por menor.
  - 3. Expansión territorial.
  - 4. Resultados y solvencia.
  - 5. Posible impacto de las fusiones.
  - 6. Cooperación.
- C) El estudio Mckinsey para las Cajas de Ahorros Vascas.



A) Notas de una experiencia en una Federación Regional de Cajas de Ahorro

A.1. Aspectos institucionales

La Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras fue constituida en el año 1924. Ya en aquella lejana época, los máximos responsables de las Cajas sintieron la necesidad de enfocar de forma común la problemática que afectaba a las instituciones que regentaban y por ello constituyeron la Federación Vasco-Navarra. No conformes con ello, quisieron extender sus inquietudes a -- otras Cajas de España y a su iniciativa, se convocó ----- en Madrid , la Asamblea de Cajas españolas donde nació la Confederación. En los actuales momentos de encrucijada de decisiones para las Cajas de Ahorro, reflexionar estos antecedentes históricos debe servir, sin duda, para reafirmar que las Cajas como entidades con una naturaleza peculiar, por su carácter social y su vinculación territorial, han de buscar sus propias vías para afrontar el reto del cambio y de la innovación financiera.

Ocho Cajas de Ahorro han constituido y constituyen en la actualidad la Federación Vasco-Navarra, cuya sede social radica desde sus orígenes en Vitoria-Gasteiz. Son estas Cajas: la Caja de Ahorro Municipal de Vitoria, la Caja de Ahorro Provincial de Alava, la Caja de Ahorro Municipal de Pamplona, la Caja de Ahorro de Navarra, la Caja de Ahorro Municipal de San Sebastian, la Caja de Ahorro Provincial de Guipuzcoa, la Caja de Ahorro Municipal de Bilbao y la Caja de Ahorro Vizcaina. Todas ellas Cajas de Ahorro de fundación pública y tamaños diferentes, desde los 60.000 millones de pts. de R. Ajenos de la más pequeña hasta los 305.000 millones de pts. de R. Ajenos de la más grande. En su conjunto las ocho Cajas de la Federación alcanzan, a 30.6.88, un volumen global de R. Ajenos de 1.393.100 millones de pts. (11% del total de España), con una red de 900 oficinas y una plantilla global próxima a 6.000 empleados. En cuanto a cuota de mercado, las Cajas Vasco-Navarras ocupan una posición predominante en su zona de actuación con cuotas próximas al 50%

A pesar del tiempo transcurrido desde su constitución, los objetivos de la Federación mantienen en la actualidad su plena vigencia. Son estos:

- a) La ayuda mutua de las Cajas integrantes en el cumplimiento de la importante misión que deben realizar en la sociedad.
- b) Ostentar la representación de las Cajas federadas, a nivel individual y colectivo, ante los poderes públicos unificando su colaboración con los mismos, así como representarlas ante toda clase de entidades y organismos.
- c) Procurar la captación, defensa y difusión del ahorro y orientar las inversiones de las Cajas Federadas dentro de su respectivo ámbito de actuación territorial.
- d) Promover y coordinar la prestación de servicios técnicos y financieros.
- e) Potenciar y estimular la actuación conjunta de las Cajas federadas, en orden a optimizar sus recursos, disminuir costos y mejorar la prestación de los servicios financieros.

Los Estatutos de la Federación recogen como principio básico el respeto a la autonomía e independencia de cada Caja miembro de forma que las decisiones de la Federación afecten a cada Caja en tanto en cuanto sean asumidas por sus órganos de gobierno. La Ley 31/1985 que regula los órganos de gobierno de las Cajas de Ahorros, ha sido el primer texto normativo que ha regulado a las Federaciones Regionales. Con posterioridad a la misma, diversas normativas de Comunidades Autónomas han regulado también de forma expresa este tipo de instituciones.

## A.2. Principales actividades

A partir del año 1980 se dota a la institución de la Federación Vasco-Navarra de un esquema orgánico y de una estructura propia de actuación. Señalemos las principales actividades que la Federación ha desarrollado en esta última época.

- a) Punto de encuentro, estudio y contraste de los máximos responsables de las Cajas

Con un esquema regular de reuniones mensuales, la Federación Vasco-Navarra se ha transformado en un punto de encuentro al máximo nivel de los Presidentes y Directores Generales de --

las Cajas de Ahorros Vasco-Navarras. En dichas reuniones se ha llevado a cabo un detallado seguimiento de cuanto ha acontecido en el mundo económico-financiero y se han contrastado los diferentes puntos de vista ante los diversos e importantes problemas y decisiones que han afectado a las Cajas de Ahorros.

Este sentido de grupo ante problemas comunes es, en definitiva, la razón de ser de la Federación.

b) Representación común ante diversas instituciones

La Federación ha aglutinado la representación de las Cajas ante una diversidad de instituciones.

Cabe señalar que principalmente ha actuado como su representante ante los responsables económicos y financieros de la Comunidad Autónoma y su Gobierno y todo ello en una época en que las Comunidades Autónomas han comenzado a desarrollar sus competencias normativas y de control sobre las Cajas de Ahorros. De esta forma se ha complementado a nivel regional, la función de representatividad que la Confederación Española desarrolla ante el Ministerio de Economía y el Banco de España.

Al mismo tiempo, la Federación ha aglutinado los intereses de sus Cajas miembros ante la Confederación, en cuyo Consejo de Administración existe una representación de carácter rotativo, que cada año es desempeñado por una Caja. En este sentido, ha jugado un papel de información y planteamiento, en una doble dirección Cajas  $\longleftrightarrow$  Confederación.

Cabe también señalar que la Federación ha actuado como representante ante otras instituciones: Corporaciones Locales, Organizaciones patronales y sindicales, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Consumidores, otros grupos financieros, etc...

c) Centro de estudios económico-financieros de carácter regional

Como centro de estudios, la Federación Vasco-Navarra ha desarrollado un doble programa de estudios internos y de estudios externos.

El programa de estudios internos es de elaboración propia del departamento de estudios de la Federación, para su propio --servicio, así como para sus Cajas miembros. Cabe señalar, a título indicativo los siguientes estudios internos: informes en relación con los presupuestos generales de la Comunidad Autónoma, seguimiento de la política monetaria y financiera del Banco de España y del Ministerio de Economía, informes de coyuntura de carácter regional, informe de gestión comparada, estudios sobre costos de transformación, estudios sobre nuevos proyectos, informes específicos sobre hechos relevantes que afectan a las Cajas,...

El programa de estudios externos ha sido elaborado en colaboración con grupos de estudios externos al mundo de las Cajas, eligiendo en cada caso aquellas personas o institutos que se han considerado mas convenientes. Cuatro grandes líneas se han desarrollado en este programa de estudios externos:

- Línea de coyuntura económica del consumidor: este informe presenta con carácter semestral los resultados de un sondeo entre las familias de la Comunidad Autónoma con objeto de obtener los indicadores de la evolución de la situación económico familiar.
- Línea de informes sectoriales: serie de estudios referidos a sectores industriales caracterizados por el predominio - en su seno de las Pymes y por ser sectores con amplio grado de implantación en el ámbito de actuación de la Federación y con potencial de crecimiento.



- Línea de Financiación de la Economía Vasca: en esta línea de estudios financieros regionales se han elaborado diferentes estudios, "El Ahorro en la Comunidad Autónoma del País Vasco" (1985), "Determinantes del Ahorro Familiar" (1986) y "La Financiación de la Pequeña y Mediana Empresa" (1987).
- Línea de estudios monográficos, siendo los más significativos las Tablas Input-Output (1982), el Estudio de la Vivienda (1983), el "Dinamismo Empresarial del País Vasco en los años 80" (1987) y en la actualidad se está llevando a cabo un nuevo estudio de la Vivienda, dados los grandes cambios que en estos recientes años ha experimentado el sector de la vivienda.

d) Centro Coordinador de relaciones financieras con la Comunidad Autónoma

La Federación ha aglutinado el enfoque y la respuesta de las Cajas a los diferentes requerimientos de colaboración financiera que ha planteado en estos últimos años la Comunidad Autónoma. En este sentido conviene señalar los diferentes convenios de colaboración financiera que se han suscrito:

- Convenio de Vivienda, de carácter anual desde 1983 y con importes anuales para las Cajas superiores a 10.000 millones de pts. y cuyo objeto es aportar los fondos financieros que posibiliten el desarrollo de los programas de vivienda, principalmente de viviendas de protección oficial.
- Convenio pymes y establecimientos comerciales, de carácter anual desde 1983 y con importes anuales para las Cajas superiores a 6.000 millones, cuyo objeto es arbitrar una línea de financiación de carácter específico para la promoción de inversiones productivas en pymes y establecimientos comerciales.
- Convenio de relanzamiento excepcional, desarrollado en el trienio 85-87 y con importe global para las Cajas de 5.000 millones, con una línea financiera subvencionada y parcialmente avalada para las empresas pertenecientes a los sectores acogidos al plan de relanzamiento excepcional desarrollado por el Gobierno Vasco.

- Convenios específicos ante las situaciones excepcionales - originadas como consecuencia de las inundaciones por lluvias torrenciales, tanto de agosto de 1983 como de julio de 1988.

Junto a estos convenios de colaboración financiera, la Federación ha jugado un papel activo en la instrumentación de la política de endeudamiento de la Comunidad Autónoma, desde el año 1982, desarrollando diferentes emisiones bien de carácter institucional computable, bien de suscripción pública de carácter general que ha promovido el Gobierno Vasco.

Asimismo ha sido impulsor de un acuerdo global de condiciones financieras que se aplica a todas las instituciones de la Administración Pública del País Vasco y que afecta a todas las entidades financieras operantes en la zona; este acuerdo señala las condiciones financieras a aplicar en cada período, tanto a las operaciones pasivas como activas.

Por último, conviene indicar que la Federación ha jugado un papel impulsor en el desarrollo de los instrumentos financieros de la CEE. Así, recientemente se han puesto en marcha un conjunto de préstamos globales de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, al haber sido declarados los tres territorios del País Vasco, zonas prioritarias CECA.

e) Diversas actividades conjuntas

A nivel indicativo, ennumeramos algunas de estas actividades desarrolladas en distintas áreas de actuación:

- lanzamiento de productos conjuntos, como las cédulas hipotecarias 6k.
- Organización y desarrollo de visitas de trabajo de los miembros del Consejo General (Presidentes y Directores) a las Cajas de Ahorros alemanas (1986) e italianas (1988).
- Formación de los empleados de las Cajas, bien con conferencias para directivos (IVA, Acta Unica Europea, Innovación-Financiera) como con seminarios específicos (La formación en las Cajas de Ahorros Alemanas, La función de control en entidades financieras).
- Actuaciones en el campo de comunicación e imagen, con la publicación de una Memoria anual de la Federación y el desarrollo de una campaña publicitaria institucional conjunta dirigida a la opinión pública en general. La Federación

cuenta con su propio pequeño gabinete de prensa.

- Actuaciones en áreas específicas de interés como el apoyo al desarrollo de un Centro de Intercambio y Compensación Electrónica de carácter regional, la participación en la Comisión de apoyo al desarrollo futuro de la Bolsa de Bilbao,...

### A.3. Sociedades conjuntas promovidas por la Federación

#### a) Consortio de Inversiones INVERKA

Tiene por objeto actuar como mediador, asegurador y tomador, en nombre y para sus Cajas miembros, en los mercados de títulos valores, pagarés de empresa y préstamos-créditos sindicados.

El organo operativo de actuación está constituido por la Comisión de responsables de operaciones activas de las Cajas miembros con un responsable de gestión, que es el Jefe de Servicios Financieros de la Federación. Por esta comisión se han acordado los criterios de prorrateo en las suscripciones, de reparto de comisiones, de rotación de agencias,...

#### b) SERINOR, Servicios Informáticos

Esta sociedad inició sus actividades en marzo de 1983 y cuenta en la actualidad con una estructura de 41 personas para realizar su objeto social de prestación de servicios informáticos en el área de software.

La actividad de Serinor se dirige en la actualidad un 75% a las Cajas y un 25% al exterior. Las principales actividades desarrolladas han sido las de: diseño y desarrollo de proyectos, estudios de oportunidad sobre nuevas actividades, estudios sobre situación real y posibilidades de nuevas tecnologías, selección de personal informático, formación, instalación de paquetes-producto y comercialización de productos propios (medios de pago).

c) SERVATAS, Valoraciones y Tasaciones

La sociedad, constituida en octubre de 1984, ha alcanzado un buen grado de desarrollo en el corto tiempo transcurrido.

En base a la estructura de un reducido equipo propio de -- técnicos que dirigen la actividad de 57 tasadores externos en ejercicio libre de su profesión, tanto en su sede central en Bilbao, como en las sucursales de Alava y Guipuzcoa, así como en otras capitales del Estado, Servatas se ha -- transformado, con sus 14.000 tasaciones/año, en una de las sociedades más importantes a nivel estatal.

d) BIHARKO, Asesoramiento de Fondos de Pensiones

En septiembre de 1985, y con bastante antelación a la Ley de Regulación de Planes y Fondos de Pensiones (Ley 8/1987- de 8 de junio), se constituyó Biharko, Asesoramiento y Gestión de Fondos de Pensiones, con participación mayoritaria de las ocho Cajas Vasco-Navarras, y Gesinca como socio minoritario y asesor técnico.

Biharko se creó por la inquietud existente en los ámbitos económicos y sociales de nuestra zona de actuación, en relación con temas como la reforma de la Seguridad Social y los Fondos de Pensiones; se consideró que era preciso crear un instrumento adecuado a nivel regional, que desarrollara en el futuro todos los aspectos relacionados con la previsión social privada. Se planteó una estrategia que combinase las ventajas de economías de escala y la fuerza de actuación conjunta con la existencia de actuaciones comerciales de cada una de las Cajas en este segmento de mercado.

e) ZIURKO, Correduría de Seguros

En base a la puerta abierta por el R.D. 1300/86 de 28 de Junio, en el sentido de que las personas jurídicas que carezcan de la condición de mediadores privados pueden ser socios de las corredurías de seguros, en Julio de 1987 se constituyó esta Correduría de Seguros, con participación mayoritaria de las Cajas y minoritaria de Gil y Carvajal,-

primera correduría de seguros española.

El objeto social de la Correduría es la promoción, mediación y asesoramiento de cualquier modalidad de seguro privado, para su distribución a través de las oficinas de las Cajas de Ahorros.

f) Compañía de Vida y Pensiones

En julio de 1988, el Consejo General de la Federación ha adoptado el acuerdo de poner en marcha una Compañía de Seguros de Vida y Pensiones, de carácter instrumental para las Cajas de la Federación.

Esta compañía desarrollará productos de seguros relacionados con el riesgo vida, así como productos de seguros de ahorro o de carácter fundamentalmente financiero. Complementará las prestaciones de riesgo que puedan requerir los Planes de Pensiones y de acuerdo con la legislación vigente, actuará como sociedad gestora de todo tipo de planes y fondos de pensiones.

A.4. Comentario-resumen

Tal y como hemos intentado señalar en las notas anteriores, una Federación Regional tiene un amplio campo de actuación para apoyar a sus Cajas miembros en su desarrollo presente y futuro; teniendo siempre presente que la Federación no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio de las Cajas que la componen.

Actividades institucionales, de representación común, de estudios, de coordinación financiera, de formación, de impulso de sociedades comunes, etc.. constituyen un objeto de gran interés para impulsar y apoyar una Federación de carácter regional.

Todo ello con el enfoque de complementar las actividades que la Confederación Española lleva a cabo a nivel estatal.

Conviene también señalar que la existencia de una competencia directa entre las Cajas miembros de la Federación, en un mismo territorio de actuación, limita las posibilidades de colaboración, en las áreas que inciden en la gestión comercial.

B) Reflexiones sobre la dimensión de las Cajas de Ahorros antes el reto del Mercado Unico Europeo

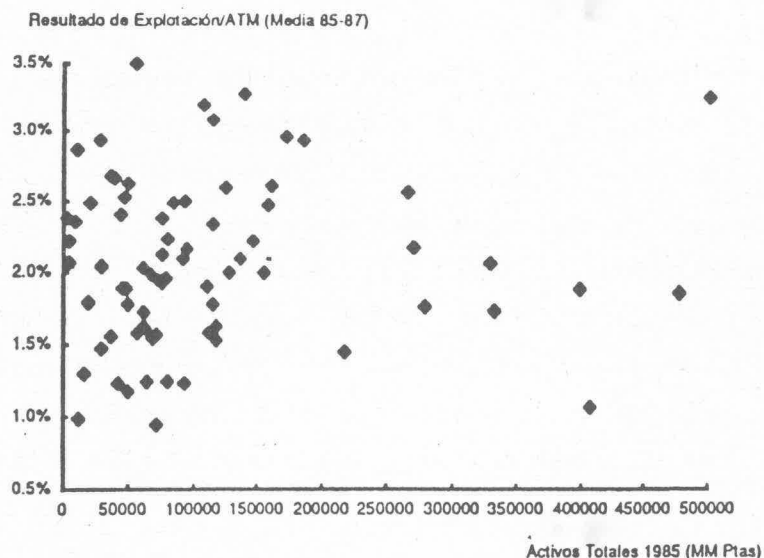
Existe unanimidad al considerar que el Mercado Unico Europeo, con el establecimiento del libre movimiento de capitales y personas y con el libre acceso a la distribución de productos y servicios, llevará a las instituciones financieras hacia un entorno competitivo - mucho más difícil que les obligará a dotarse de unos niveles de solvencia y eficacia en el servicio gradualmente superiores.

Ante esta inmediata realidad ¿qué perspectivas se abren en general para las Cajas de Ahorros españolas? ¿pueden afrontar con su dimensión actual el reto que se les presenta, con garantías de éxito? -- Conviene reflexionar sobre estos interrogantes.

1. Tamaño versus rentabilidad

La dimensión de una entidad financiera no es un fin en sí mismo sino una consecuencia de la estrategia elegida en función del mercado en el que ha decidido desarrollar su actividad; en definitiva es un medio, del que se dota una entidad financiera, para ofrecer adecuadamente los servicios financieros requeridos por su mercado.

El tamaño no es sinónimo de rentabilidad y eficacia en el servicio. Así, puede verse que no existe una evidente correlación entre la rentabilidad obtenida y el tamaño de las Cajas de Ahorros españolas



Existen en muchos países de Europa, Cajas de reducido tamaño relativo que han sabido definir una estrategia que les permite obtener un considerable nivel de rentabilidad. Así, por ejemplo, - en Alemania conviven Cajas de diferentes tamaños con niveles de rentabilidad adecuados: de menos de 100.000 millones de pts. de ATM hay 371 Cajas, de entre 100.000 millones y un billón hay 209 Cajas y de más de 1 billón hay 7 Cajas; como media tienen un nivel de costos de explotación sobre ATM de un 2% y un nivel de resultados netos sobre ATM de un 0,9%.

## 2. Banca al por mayor versus Banca al por menor

En el negocio bancario hay dos actividades claramente diferenciadas: la Banca al por mayor y la Banca al por menor.

En la Banca al por mayor, la necesidad de estar presente en todos los negocios y en todos los ámbitos, nacional e internacionales, y la necesaria capacidad de absorber grandes riesgos, hacen de la dimensión grande una característica imprescindible en este -- mercado. Podemos ver que en el protocolo de fusión del Banco de Bilbao-Vizcaya un objetivo principal es conseguir un Banco europeo e internacional para poder competir en el sistema mundial.

Partiendo de la realidad actual de la mayoría de las Cajas de -- Ahorros españolas, la Banca al por mayor presenta inconvenientes importantes: mercado muy competitivo y con rentabilidad decreciente, poca sinergia con el mercado tradicional de las Cajas, empeoramiento de la calidad de riesgo, necesidad de tamaño y presencia en los mercados internacionales, mayor complejidad organizativa y alto coste de la inversión para iniciar una estrategia competitiva desde cero.

No parece que para la mayoría de las Cajas de Ahorros lo más conveniente sea desarrollar una estrategia agresiva en la Banca al -- por mayor. Existen sin duda otras alternativas mas atractivas para las Cajas como incrementar la cuota en el crédito a particulares, potenciar el crédito vivienda, potenciar la relación con el comercio, desarrollar una estrategia activa en el sector de las -- Pymes y en el de los Organismos, potenciar los departamentos de -- Tesorería, crear consorcios para participar activamente en el mercado de capitales,...

El desarrollo de la Banca al por menor se presenta como una estrategia ad hoc partiendo de la realidad actual de las Cajas, dado -- que para ello lo que principalmente se requiere es disponer de -- una red de distribución muy capilar y con una gran cobertura del mercado en el que se quiere actuar.

Lograr una más amplia gama de productos y servicios, con unos niveles de costes de explotación menores, con un desarrollo informático y tecnológico del máximo nivel y todo ello con una capacidad de solvencia suficiente, constituyen un marco propicio para que -- las Cajas puedan afrontar adecuadamente el entorno competitivo futuro.

### 3. Expansión territorial

La vinculación territorial y los mercados locales y regionales -- son notas destacadas de las Cajas de Ahorros y esta característica las diferencia claramente de los grandes Bancos. Y esto no solo sucede en España, sucede también en diferentes países donde -- las Cajas de Ahorros detentan cuotas de mercado muy importantes:-- Alemania, Italia, Países escandinavos,... Excepcionalmente pueden existir algunas Cajas que prefieran ser como unos grandes bancos-nacionales, abandonando en parte su vinculación territorial.

La diferenciación es un elemento fundamental en una estrategia de marketing. Aunque parezca obvio, las Cajas deben ser Cajas y no -- Bancos y su vinculación territorial es una nota distintiva esencial en su naturaleza como Caja (Caja de Vizcaya, Caja de Alava, -- Caja de Asturias, Caja de Leon, Caja de Salamanca,...).

En la última Asamblea Ordinaria de la Confederación (Junio 88), -- el Ministro de Economía y Hacienda anuncio la próxima promulgación de una norma que va a liberalizar la expansión territorial de las Cajas de Ahorros españolas. ¿Es adecuada una expansión agresiva -- de la red de oficinas, por parte de las Cajas de Ahorros, fuera -- de sus tradicionales ámbitos de actuación?.

Si alguna nota distingue a España, es el de ser el país más "ban -- carizado" de Europa, al ser su ratio de número de habitantes por oficina el más bajo de todos los países europeos; no debemos olvidar que ello tuvo mucho que ver con la gravísima última crisis bancaria que se ha producido en nuestra país.



CUADRO DE Nº DE HABITANTES POR OFICINA BANCARIA (año 1986)

Distintas Regiones de España	nº habitantes/ oficina	Distintos países de Europa	nº habitantes/ oficina
CANARIAS	1.735	PORTUGAL	6.383
MADRID	1.652	ITALIA	4.170
ANDALUCIA	1.438	FRANCIA	2.622
MURCIA	1.370	INGLATERRA	2.460
ASTURIAS	1.370	BELGICA	1.799
PAIS VASCO	1.312	HOLANDA	1.656
GALICIA	1.250	SUIZA	1.596
		ALEMANIA	1.366
EXTREMADURA	1.138	ESPAÑA	1.157
VALENCIA	1.087		
CANTABRIA	1.075		
CATALUÑA	925		
CASTILLA-LEON	922		
CASTILLA-LAMANCHA	914		
NAVARRA	827		
BALEARES	813		
ARAGON	801		
RIOJA	579		

Esta situación actual de la red de oficinas de entidades financieras en España hace realmente difícil una expansión territorial - vía red de oficinas, al menos una expansión agresiva de carácter general; todo ello en un entorno en el que la previsible disminución de los márgenes de intermediación financiera va a obligar - a una reducción importante de los ratios gastos de explotación/- volumen de balances. No deja de ser sorprendente que los Bancos - en su estrategia de fusión y fortalecimiento traten de trasladar - a las Cajas sus excedentes de red de oficinas.

¿Qué puede pasar cuando se establezca la libertad total de expansión territorial de las Cajas de Ahorros?. Posiblemente las Cajas más grandes harán un uso importante de esta posibilidad lo - que sin duda les apartará del resto de las Cajas en muchas áreas

de posible colaboración.

Asimismo, puede haber Cajas que vayan a expandir su ámbito territorial de forma considerable, lo que puede llevar a segmentar a las Cajas en diferentes grupos de colaboración, dado que ésta -- puede ser limitada entre Cajas que compiten directamente en un mismo territorio de actuación. Una expansión "selectiva" sería sin duda lo más conveniente, desde el punto de vista global del sector de las Cajas de Ahorros.

#### 4. Resultados y solvencia

Analizando comparativamente las cuentas de resultados de las Cajas españolas con las de las Cajas europeas, se desprende que -- los resultados de explotación de nuestras Cajas son superiores a la media europea; ello se debe a que hasta el momento, las condiciones de mercado han permitido trabajar con unos márgenes financieros superiores a los europeos. Los tipos de interés han estado históricamente en España por encima del 10% y puede preverse en el futuro un mercado con intereses por debajo de este nivel. Las Cajas se verían perjudicadas de forma importante, dada su estructura actual de activo y pasivo; aunque a corto plazo la curva descendente de tipos de interés puede favorecer a las Cajas, en el largo plazo, la mayor sensibilidad a la reducción de los tipos de activo que de los tipos de pasivo provocará un estrechamiento del margen financiero.

Si esta estimación parece razonable, es evidente que lo que se plantea como necesaria, para mantener el nivel de resultados, es la racionalización de los gastos de explotación. Su nivel actual en el sistema bancario español es elevado, en comparación con -- los sistemas bancarios de otros países. (España 2,84% s/ A.T.M., Suecia 2,10%, G. Bretaña 2%, Alemania 2%, Holanda 1,8%, Austria-1,5%, Suiza 1,3%).

Ahora bien, esta reducción del nivel relativo de los gastos de explotación sobre volumen de balance hay que llevarlo a cabo al tiempo que se ofrece una gama más amplia de productos y servicios lo que requiere que nuestras Cajas dispongan de infraestructuras capaces de competir en un mercado financiero con un impresionante ritmo innovador.

Intimamente unido a este enfoque de la rentabilidad está la problemática de la solvencia de las entidades financieras y especialmente de las Cajas de Ahorros. Los requerimientos de obligaciones legales son cada vez más exigentes; valga como botón de muestra las recientes indicaciones del Banco de España sobre el cumplimiento total en el ejercicio 1988 de las dotaciones precisas para los complementos de pensiones del personal activo, exigencia que inicialmente se debía cumplir, de forma gradual, para finales de 1992. Las propias normas comunitarias van a exigir, en un próximo futuro, niveles de coeficiente de garantía bastante superiores a los actualmente vigentes en España.

Todo ello conduce a unos niveles muy importantes de Recursos propios, que en el caso de las Cajas de Ahorros deben provenir fundamentalmente de los beneficios generados en el negocio, dadas las limitadas posibilidades de las obligaciones subordinadas y de las cuotas participativas.

Ante este doble reto de rentabilidad y solvencia y de la necesaria capacidad de generar un nivel adecuado de recursos para competir en el mercado, las Cajas deben plantearse la cuestión de alcanzar una determinada dimensión, deben estudiar la conveniencia de las fusiones y deben buscar formulas eficaces de colaboración entre entidades con líneas de negocios y enfoques estratégicos similares.

##### 5. Posible impacto de las fusiones

¿En qué áreas de actividad de las Cajas, puede una fusión significar un impacto económico positivo ?

- La racionalización de la red de oficinas, en Cajas que operan en un mismo territorio, puede tener un impacto económico significativo. No en balde, el coste de la red en las Cajas de Ahorros significa del orden del 30% en el nivel de los gastos de explotación totales.

Una racionalización de oficinas, puede significar una eliminación del solape de oficinas en zonas rurales donde las Cajas tengan mayoría absoluta o donde la densidad de habitantes por oficina bancaria sea muy baja; y también una eliminación del solape de oficinas urbanas donde las oficinas de las Cajas están muy próximas.

- También la racionalización de los servicios centrales puede tener un impacto económico positivo, dado que una parte importante del personal de las Cajas (del orden del 40%) se encuentra ubicado en los servicios centrales.

En estos servicios centrales existen departamentos y funciones, que no crecen con el incremento de negocio y que se encontrarían duplicados después de una eventual fusión.

- La eliminación de una competencia directa entre Cajas con un mismo ámbito de actuación, puede suponer un ahorro importante por una política coordinada de precios tanto de activo como de pasivo y una reducción de la presión competitiva en los mismos.

Asimismo pueden presentarse ventajas importantes derivadas de un desarrollo conjunto de productos y una consecución de mayores tasas de penetración de determinados productos.

- En cuanto a sistemas e informática, muchas Cajas cuentan -- con entornos claramente compatibles a nivel de hardware y -- en cuanto al software existe una tendencia de emigración hacia entornos comunes más sofisticados. Una fusión puede conllevar ahorros significativos en desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones, una racionalización del personal de -- apoyo, sistemas y explotación y un mejor aprovechamiento -- del hardware común.

Comparando la estructura de costes informáticos de las Cajas con instituciones más avanzadas en esta área, puede predecirse un aumento de la importancia relativa de los costes de software y desarrollo de nuevas aplicaciones; esta evolución implica un fuerte aumento previsible de la inversión -- informática destinada a estos conceptos, en los que, sin duda, existen importantes economías de escala.

- Con una situación de partida de Cajas con distintos niveles de cumplimiento de obligaciones legales y con distintos niveles de coeficiente de garantía, una fusión adecuadamente -- planteada puede significar una Caja resultante con una mejor situación global en este sentido, junto al aprovechamiento -- como recursos propios de la capitalización de los beneficios fiscales que pueden derivarse de una fusión.

Una cuestión global que se plantea es que gran parte de los -- beneficios derivados de una fusión se debe a una reducción de las necesidades de personal. ¿Pero qué hacer con el personal -- excedente o "redundancy", como dicen los ingleses?. El enfoque positivo y adecuado es la reasignación del personal excedente -- a actividades que generen un beneficio adicional: creación y -- potenciación de nuevos productos o servicios, diseño de campañas de lanzamiento, desarrollo de nuevos canales de distribu-- ción, desarrollo de nuevas aplicaciones, personal especializado en productos y segmentos concretos,....

También conviene señalar los riesgos que una fusión lleva consigo.

Dado el nivel de solapamiento existente entre los clientes de Cajas que actúan en un mismo ámbito de actuación, solapamiento que se da con mayor grado en el pasivo que en el activo, una -- fusión no planteada adecuadamente puede acarrear una pérdida -- significativa de cuota de mercado.

Es preciso acompañar la fusión con una serie de acciones para -- comunicar a los clientes las ventajas de la fusión en cuanto a mejoras en productos y servicios y reforzar la confianza de los mismos en la nueva entidad, para evitar o reducir al máximo el impacto económico negativo derivado del solape de clientes. Una fusión además de estar bien enfocada, tanto económica como -- estratégicamente, ha de llevarse a cabo de forma adecuada. Según datos sobre fusiones realizadas en U.S.A., solo una de cada tres fusiones dio un resultado igual o superior al esperado en términos de costo/beneficio; este porcentaje se mejora a -- una fusión de cada dos fusiones, cuando la dimensión de las en -- tidades a fusionar no es excesivamente grande y se trata de -- instituciones que trabajan en un mismo tipo de negocio.

C) El Estudio Mckinsey para las Cajas de Ahorros Vascas

Las Cajas de Ahorros Vascas, ante la problemática de dimensión y de desarrollo futuro, acordaron encargar a la consultora internacional Mckinsey un estudio cuyo objetivo era señalar el grado de integración más adecuado para estas entidades.

Este estudio se ha realizado a lo largo de este año 1988 por un equipo conjunto de especialistas de Mckinsey y técnicos de las Cajas Vascas y recientemente han sido expuestas sus conclusiones.

En una primera parte del estudio Mckinsey elaboró un diagnóstico en el que, entre otros aspectos, señalaba las amenazas relativas al mantenimiento de elevadas cuotas de mercado, la necesidad de reducción de los gastos de explotación sin penalizar el nivel de servicio sino al contrario ofreciendo una gama de productos más completa, los requerimientos legales cada vez más estrictos del Banco de España y de la normativa comunitaria, y las deseconomías derivadas de una intensa competitividad entre Cajas con un mismo territorio de actuación.

Todo ello en un entorno caracterizado por, la pérdida de protagonismo de los productos financieros tradicionales, la amenaza de una evolución creciente de competidores en productos e imagen, el entorno competitivo más difícil con la libertad de establecimiento y de movimiento de capitales que va a significar el Mercado Unico Europeo, la liberalización del ámbito territorial de actuación de las Cajas y en definitiva la previsible disminución de los márgenes de intermediación financiera.

En una segunda parte del estudio, Mckinsey valoró las alternativas básicas de los distintos grados de integración, analizando el impacto económico y las implicaciones estratégicas y organizativas de cada una de ellas. Las alternativas analizadas fueron fundamentalmente tres: el mantenimiento del status quo actual, las fusiones intraprovinciales dentro de cada territorio y la fusión global.

De todas formas, una fusión es una de las alternativas a consi  
derar, pero no ciertamente la única.

## 6. Cooperación

Históricamente las Cajas han contado con instituciones de coo  
peración importantes. No en vano hay que señalar el papel trans  
gencial que ha desarrollado la Confederación Española de Ca-  
jas de Ahorros desde su fundación hasta nuestros días; a mucho  
menor nivel han actuado las Federaciones Regionales.

Esquemas similares existen en todas las Cajas europeas; en al-  
gunos países como Italia predominando las instituciones de coo  
peraciones nacionales (ACCRI, ICCRI) sobre las regionales (Fe-  
deraciones), mientras que en otros países como Alemania predo-  
minan las instituciones de tipo regional (Asociaciones y Lan-  
desbank o Girocentrales) sobre las estatales.

Un enfoque adecuado de estas instituciones de cooperación pro-  
prias de las Cajas, puede y debe jugar un papel de primera mag-  
nitud en esta encrucijada de decisiones en que se encuentran -  
las Cajas ante su futuro. Las Cajas deben dar una solución ge-  
nuina al reto que tienen planteado y ello sin duda pasa por una  
adaptación y un encaje adecuado de los instrumentos comunes de  
cooperación.

Para ello conviene tener en cuenta que la existencia de una com  
petencia directa entre Cajas puede limitar de forma importante  
las posibilidades de colaboración, sobre todo en aquellas áreas  
que inciden en la gestión comercial.

Las formulas de "Consortio" puede representar unas posibilida-  
des de evolución futura significativas como vías para la inte-  
gración de funciones y actividades financieras y operativas en  
las que la actuación conjunta permite aprovechar posibles eco-  
nomías de escala en beneficio de cada una de ellas y del con-  
junto de ellas. Actividades como la creación de productos y --  
servicios, el desarrollo de sistemas y nuevas tecnologías, la  
optimización de la gestión financiera y de inversiones, el de-  
sarrollo coordinado de las sociedades instrumentales, se pre-  
sentan áreas clave para el desarrollo futuro de estas formulas  
consorciales de cooperación; fórmulas que pueden permitir alcan-  
zar una racionalización de las actividades y costes de ges-  
tión sin implicar la supresión de las entidades que todo proce-  
so de fusiones lleva consigo.

De los análisis realizados se ha derivado que las fusiones intraprovinciales llevan consigo un impacto económico favorable, de nivel significativo tanto para el conjunto de las Cajas como para las dos Cajas de cada territorio. La fusión global solo mejoraría marginalmente el impacto económico conseguible mediante las fusiones intraprovinciales.

Tener en cuenta el tipo de estrategia que las Cajas Vascas piensan desarrollar en el futuro, ha sido en opinión de Mckinsey fundamental para señalar el grado de integración que conviene adoptar. La fusión global sería una alternativa a considerar si se plantease una estrategia enfocada hacia la Banca al por mayor, o en el caso de una expansión territorial significativa fuera del País Vasco, alternativas ambas consideradas no idóneas en la situación actual de la mayoría de las Cajas Vascas.

Mckinsey ha considerado como modelo de integración más conveniente para la consecución de una posición fuerte en Banca al por menor - en el País Vasco, las fusiones de Cajas de cada territorio dos a dos, y el establecimiento de una cooperación institucional vía Consorcio, dentro de la cual las Cajas mantengan el respeto a los límites territoriales (cada Caja actuando en su provincia como sucede en la actualidad).

El Consorcio de Cooperación debe tener por objeto integrar la serie de funciones y actividades financieras y operativas en las que la actuación conjunta permita aprovechar posibles economías de escala y de capacidades, en beneficio de cada una de las Cajas y del conjunto de ellas, minimizando así los costes operativos y optimizando el nivel de servicio y rentabilidad. Las áreas inicialmente señaladas para la actuación del Consorcio de Cooperación serían las de desarrollo de nuevos productos y servicios, los sistemas informáticos y nuevas tecnologías y la optimización de la gestión financiera y de inversiones.