

## Las cajas de ahorros del siglo XXI

*Santiago Carbó Valverde*

*Francisco Rodríguez Fernández\**

Las cajas de ahorros españolas están protagonizando en gran medida el proceso de reestructuración del sector bancario en España, con numerosos procesos de integración y su adaptación a nuevos retos regulatorios. De hecho, entre las importantes disposiciones legales que han afectado a las cajas en los últimos tres años, se incluye un cambio en su normativa legal específica, instrumentado en torno al Decreto-ley 11/2010.

Este entorno de desafíos estratégicos ha estado propiciado por factores endógenos propios de la idiosincrasia de la crisis en España, tales como la exposición inmobiliaria pero también por condicionantes exógenos, en la medida en que la respuesta a la crisis desde el sector financiero se ha conducido, de forma inevitable, en torno a dos parámetros fundamentales: más dimensión y más capital. Ganar tamaño se ha convertido en un aspecto determinante no sólo para competir en un entorno más duro sino para acceder a los mercados de deuda, liquidez y capital. Precisamente la solvencia es el otro pilar, dado que la respuesta regulatoria a la crisis se ha centrado en gran medida en fortalecer el elemento de la red de seguridad bancaria que son los recursos propios. Por lo tanto, aun cuando los riesgos asumidos en los años anteriores a la crisis han sido un catalizador fundamental del cambio y la reestructuración en las cajas, también hay que tener en cuenta que su menor dimensión y el elevado número de entidades competidoras han requerido de mayores cambios que en el caso de los bancos. También, claro está, porque con anterioridad al RD-L 11/2010, las capacidades de las cajas para incrementar sus recursos propios estaban limitadas y ahora, con la posibilidad de captar capital en

forma de acciones se ha abierto un nuevo universo de posibilidades para las mismas. Todo ello, en cualquier caso, no es óbice para reconocer que hay aspectos mejorables en la gestión y el funcionamiento de un modelo que ahora está llamado a evolucionar en algunos aspectos.

Todos estos factores han supuesto que las cajas estén afrontando importantes retos estratégicos a caballo entre los valores de su modelo tradicional y las nuevas capacidades. Es un desafío intenso que, entre otros factores, puede estar afectando a la percepción que la sociedad tiene sobre las cajas, su vigencia y su futuro. En esta nota se repasan cinco aspectos clave sobre las cajas en torno a la pervivencia y adaptación de su modelo diferencial de negocio y de su relación con la sociedad en lo que son ya cajas del siglo XXI:

- i) Vigencia y reforzamiento del modelo.
- ii) Función social
- iii) Algo más que un banco
- iv) Conjunción de beneficios sociales y privados
- v) Identidad territorial intensificada

### **1. Vigencia y reforzamiento del modelo**

Que la crisis se manifestara más tarde en España ha contribuido a que el proceso de reestructuración bancaria acapare una gran atención internacional y a que éste se

\* Universidad de Granada y FUNCAS

desarrolle a una velocidad bastante considerable. La protección que suponía la supervisión bancaria en España —apoyada en un fuerte sistema de provisiones, incluidas las contracíclicas— permitió afrontar las primeras embestidas de la crisis con mayor resistencia que en otros países europeos, donde se produjeron episodios improvisados y unilaterales de rescate. Incluso durante mucho tiempo, esta resistencia hizo que se confundiera desde algunas instancias un problema de solvencia de algunas entidades financieras con una dificultad transitoria de liquidez. Sin embargo, con el tiempo, la fuerte exposición inmobiliaria se hizo evidente y con ello la necesidad de saneamiento y reestructuración. Desde entonces, se han realizado varios cambios regulatorios de importancia entre los cuales han destacado tres: el Real Decreto-ley 9/2009, de 26 de junio, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito, que establece la creación del FROB; el Real Decreto-Ley 11/2010, de 9 de Julio, de órganos de gobierno y otros aspectos del régimen jurídico de las cajas de ahorros; y, finalmente, la aprobación del Real Decreto-ley 2/2011, de 18 de febrero, para el reforzamiento del sistema financiero.

En el verano de 2011, la reestructuración del sector bancario español afronta una fase decisiva. Cierto es que, siguiendo las previsiones del Real Decreto-ley 2/2011 de Reforzamiento del Sistema Financiero, no será hasta el mes de septiembre de este año —o incluso más allá— que las entidades con necesidades de capitalización hayan debido completar sus planes de recapitalización para cumplir con las exigencias de solvencia de ese decreto. Sin embargo, en un proceso de reestructuración bancaria —del que depende en buena medida parte de la ansiada credibilidad de la economía española para remontar el vuelo con mayores bríos— los mercados son el más duro filtro por el que ha de pasar el sector. Y en el verano de 2011 es cuando una buena parte de las entidades financieras españolas están acudiendo a los inversores y la respuesta de éstos determinará parte del éxito con el que pueda completarse el proceso de reestructuración.

Aunque se trata de retos de corto plazo comunes a cualquier entidad financiera, las cajas, en el esfuerzo por reforzar su modelo, deberán afrontar estos desafíos con mayor intensidad. Como se indica en el diagrama 1, la primera e importante obligación es ofrecer una transparencia aumentada, señalizando dónde se encuentran los riesgos en balance, su cobertura, su pérdida esperada y su plan de reforzamiento de la solvencia. Y, lo que es más importante, cómo apuntalarán el negocio y la solvencia en el nuevo entorno competitivo. En definitiva, hacer explícita y clara —como lo han hecho en otras ocasiones en el pasado— su *equity story*. En este punto, será determinante distinguir los activos que se están viendo (y se verán)

afectados por procesos de saneamiento, de los servicios y negocios que harán crecer su valor de franquicia y de mercado en los próximos años. La concurrencia de las cajas en los flujos de crédito, en la canalización del ahorro y en la participación y el fomento de la actividad empresarial —como son las participaciones en la industria— ha sido siempre muy significativa para la economía española. Para algunas de las cajas o grupos de cajas recientemente constituidos, estas cuestiones son fundamentales en los procesos de oferta pública de suscripción (OPS) que se están desarrollando.



Asimismo, de forma paralela a los aspectos del negocio, reforzar el gobierno corporativo es otro reto fundamental de corto plazo que las cajas están acometiendo y en el que aún queda camino por recorrer, con mayor independencia y despolitización en los órganos de gestión, una dirección en la que ya avanzó el RD-L 11/2010<sup>1</sup>.

Las cajas, como cualquier otra entidad financiera en el entorno de crisis y posterior, precisan prestar especial atención a los cambios que puedan producirse en la regulación y estar preparadas para asumirlos y adaptarlos (gestionar el riesgo regulatorio). Por otro lado, uno de los aspectos en los que las cajas españolas han destacado

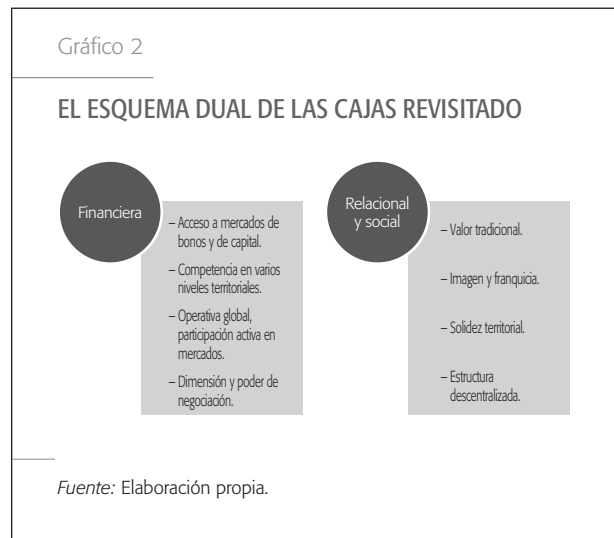
<sup>1</sup> Se trata de aspectos fundamentales que, en cualquier caso, no son el objetivo fundamental de este artículo pero que es importante tener en cuenta. Véase, al respecto Banco de España (2011) y Carbó y Maudos (2011).

en mayor medida ha sido su capacidad de adaptación tecnológica y es ahora cuando precisamente la tecnología puede jugar un papel determinante para reforzar el carácter especialmente relacional y cercano de las cajas al cliente, como elemento de restauración de la confianza en un período de inestabilidad financiera y económica.

¿Cómo afrontan las cajas este ambiente de desafíos estratégicos y regulatorios? Precisamente la nueva normativa ha marcado parte del camino. Así, por ejemplo, dentro de la amplitud de opciones que abre el RD-I 11/2010, la agrupación del negocio financiero en torno a un banco, con diferentes matices, ha ganado peso. Sin embargo, conviene no olvidar que seguimos hablando de grupos de cajas, instrumentados en torno a un banco pero con una identificación individual como cajas. En este sentido, cobran una nueva dimensión y sentido los aspectos fundacionales. Si bien el carácter fundacional ha abarcado en las últimas décadas el conjunto de la actividad de las cajas, ahora afecta fundamentalmente a su labor social y a su marca. Ninguno de los dos aspectos son de carácter menor, ni mucho menos. Constituyen la identificación de estas entidades por parte de la sociedad y una proporción muy importante de su contribución al bienestar y de su forma de hacer negocio. Además, sea cual sea el vehículo en el que realicen su actividad financiera- tienen la capacidad natural para mantener su orientación tradicional y derivar una parte importante del dividendo a la Obra Social.

En este sentido, desde el punto de vista de la organización empresarial, las cajas están adoptando (con todos los matices que requiere cada caso) una estructura dual en la que, por un lado, se mejora la disciplina de mercado y la posibilidad de acceso al capital y la financiación externa para el negocio financiero y, por otro, se crea una estructura propia, más individualizada, para su función social (diagrama 1). Esto deja, en alguna medida, a la discrecionalidad de cada entidad qué protagonismo puede concederse a ese papel social, pero es una oportunidad por dos razones. La primera, las cajas han acumulado experiencia para saber que su función social es un elemento de valor añadido que ha que cuidar y promocionar. La segunda, esa cierta individualización e identificación propia de la función social la hace aún más visible y transparente desde el punto de vista de la gestión. La transparencia entraña exigencia y, por lo tanto, pueden alcanzarse nuevas cotas de profesionalidad y profundidad para esa función social.

Todos estos aspectos del ámbito operativo de la actividad bancaria se están desarrollando, además, con un importante afán de mejora de los niveles de eficiencia y con una tendencia a intensificar, cada vez más, la profesionalización en la gestión. Exigencias, las relacionadas con la



eficiencia y la gestión, que se están extendiendo tanto a la parte financiera y de negocio como a la de la Obra Social. El objetivo, en este último caso, es que la importancia de la Obra Social se mantenga y una de las vías para ello sea mejorar aún más la eficiencia.

## 2. La función social es hoy tanto o más importante que nunca

El aspecto social del negocio financiero tiene un valor renovado con la reestructuración bancaria en España y requiere un tratamiento propio. Al haberse traspasado la línea que impedía a las cajas captar capital por acciones y al agrupar el negocio financiero en torno a un banco en algunos grupos de cajas, algunos podrían pensar que el papel de las cajas se diluye. Esto sería una interpretación errónea, porque supondría confundir el negocio financiero con la marca y la acción social. En buena medida, son las propias cajas las que tienen en sus manos gran parte de su propio destino como tales. En particular, se puede estar confundiendo desde algunas instancias el corto plazo con el largo plazo. En el corto plazo, las cajas tienen que resolver un reto de naturaleza financiera: captar capital e incrementar aún más su solvencia a la vez que, en muchos casos, cerrar procesos de integración con cierta celeridad. En este corto plazo, además, persiste una considerable debilidad macroeconómica, con escaso crecimiento y con un elevado desempleo. En un contexto como éste, la función social permanece en alguna medida "agazapada", y su acción y sus beneficios no lucen, lógicamente, como en las etapas de expansión. Por eso, a medida que la reestructuración se concrete, la apuesta por volver a relanzar y señalar la función social será fundamental y en las estrategias e imagen de muchos de los nuevos grupos de

cajas la importancia concedida a “lo social” como un valor distintivo de la marca “cajas” resulta bastante apreciable.

### 3. De ser distintas de los bancos a ser algo más que un banco

Un buen corolario de lo que puede suponer la reestructuración para las cajas, en el terreno de las oportunidades, es que éstas pueden pasar de ser distintas a los bancos a ser algo más que un banco. Hasta ahora, las cajas habían aportado frente a los bancos una mayor vinculación y contribución social. La prueba objetiva del éxito de ese elemento de diferenciación ha sido la histórica ganancia de cuota de mercado de las cajas de ahorros en los últimos treinta años, en los que han llegado a dominar más de la mitad del mercado de depósitos y créditos.

Con las nuevas disposiciones legales adoptadas con la reestructuración bancaria en España pueden absorber las ventajas de los bancos pero aprovechar su acervo y arraigo social para potenciar su diferenciación. No es preciso crear una nueva definición para las cajas, lo que es necesario es que se mantengan fuertes y unidas en torno a lo que son, sin complejos. Las nuevas posibilidades que se abren para fortalecer la solvencia son un vehículo que puede aportar mayor fortaleza en los mercados y en el gobierno corporativo pero ese “algo más” tiene que seguir estando claro. La distinción de los bancos ya no debe ser una obsesión ni el objeto de críticas fútiles como las que en ocasiones se vertieron sobre las cajas.

### 4. Recuperar imagen: beneficios sociales y beneficios privados

Es muy necesario, en el proceso de reestructuración, que se entienda que la importancia de lo social no lo es sólo de cara al exterior y en beneficio de ciudadanos y empresas. Es de sobra conocido y está demostrado que hay beneficios privados, en las propias cajas, por desarrollar esa función social. Es preciso, en este sentido, reconocer, que la imagen de las cajas ha podido verse algo cambiada en alguna medida en el proceso de reestructuración bancaria, dado que han sido las principales receptoras de la reforma acontecida al ser las principales protagonistas del sector bancario minorista español. Sin embargo, a medida que la reestructuración se complete, las cajas de ahorros —en particular, los nuevos grupos— habrán de reforzar su identidad y su carácter distintivo en el panorama competitivo español. La percepción de su forma de hacer banca ha sido un elemento fundamental para la fidelidad de sus

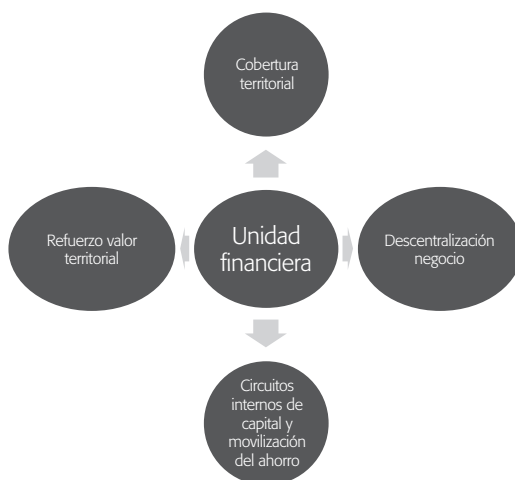
clientes en el pasado y para su generación de valor añadido y beneficios, y cualquier nueva estrategia de negocio e imagen debe tener muy presentes estos aspectos.

### 5. Un nuevo papel para la identificación territorial

Con la importante consolidación que se está produciendo en el sector bancario español, cabe preguntarse qué sucederá con la identificación y vinculación territorial de las cajas. En este sentido, esta consolidación debe tomarse, una vez más, en términos de oportunidad. Esto es así porque aunque la gestión financiera de los grupos de cajas se centralice en torno a una matriz, la actividad comercial sigue muy ligada a sus marcas territoriales, donde la experiencia y banca relacional acumulada aporta ventajas a las cajas respecto a otras entidades. Asimismo, el que exista una matriz central y nuevas agrupaciones de cajas permite una mayor diversificación de riesgos y el aprovechamiento de circuitos internos de capital que faciliten la financiación en todos los territorios implicados, tal y como se señala en el diagrama 3. Corresponde por tanto a las marcas principales de las cajas —fortalecidas por el respaldo de su negocio financiero y de la disciplina de mercado que aporta el capital por acciones— reforzar el valor relacional, hacer práctica la descentralización y diversificación geográfica del negocio, mantener una cobertura y un servicio amplio para la población y, en definitiva, movilizar el ahorro, una función universal de los intermediarios financieros.

Gráfico 3

#### CENTRALIZACIÓN FINANCIERA Y DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL EN LOS GRUPOS DE CAJAS DE AHORROS



## 6. Conclusiones

Ante la actual coyuntura económica, resulta imprescindible que el sistema financiero transmita y genere confianza, de forma que se asienten unos pilares sólidos que faciliten un crecimiento económico sostenible y fomenten la creación de empleo, lo que permitirá a su vez desarrollar nuevas capacidades para solventar la delicada situación de la deuda pública y privada. La concreción del proceso de reestructuración bancaria, que parece haber alcanzado ya un importante grado de madurez, es un elemento esencial en este sentido. Sin embargo, aún quedan importantes tareas en este proceso. Como en otras áreas del debate sobre las reformas económicas, la investigación y el análisis tienen mucho que decir sobre hacia dónde va el sector bancario. Es necesario fomentar este ámbito de discusión. En este artículo se ha mantenido la hipótesis de que, especialmente para superar los retos de corto plazo, la transparencia y claridad deben ser características intrínsecas del futuro modelo bancario, de forma que éste pueda señalar su viabilidad y valor económico, reforzando la confianza y la recuperación económica en España. La necesidad de reforzar la solvencia de nuestro sistema financiero ha abierto la vía del mercado a las cajas de ahorros como alternativa para hacer frente a los nuevos requerimientos de recursos propios.

El valor de franquicia de los negocios de las cajas es muy importante en este contexto, y puede que su salida al mercado sea un medio efectivo para demostrarlo. De cara al futuro, las cajas pueden tener en la financiación empre-

sarial de las pequeñas y medianas empresas la alternativa fundamental para reorientar su negocio. Si bien es verdad que la financiación de este tipo de actividades requiere el desarrollo de capacidades y habilidades específicas para valorar riesgos menos conocidos, éstas presentan también características muy deseables como son el carácter innovador y la diversificación. Asimismo, el sector de las cajas de ahorros cuenta en su favor con un elevado valor añadido, dado por su modelo de banca relacional, que a través de la cercanía al cliente puede suponer una clara ventaja en términos de mercado.

Es preciso tener también presente que la validez de la función social de las cajas de ahorros debería prevalecer, dado su importante papel en España. El modelo económico-social y la vinculación territorial son características propias de las cajas de ahorros, que las definen como tal. Estos aspectos diferenciadores resultan fundamentales para el desarrollo de la actividad financiera tanto por parte de las cajas de ahorros como de los ciudadanos, y debe verse en ellos el valor añadido que hace de las cajas algo único y especial.

## Referencias

- BANCO DE ESPAÑA (2011), "Evolución y reforma de las cajas de ahorros", documento ocasional, ([http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/reestructura\\_sane/ficheros/notareformacajas210211.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/reestructura_sane/ficheros/notareformacajas210211.pdf))
- CARBÓ VALVERDE, S. y J. MAUDOS (2011), "Reflexiones en torno a la reestructuración del sector bancario español", *Cuadernos de Información Económica*, nº 221, marzo-abril, págs. 81-95.