

LAS CAJAS DE AHORROS Y EL FUTURO DEL SISTEMA FINANCIERO (*)

Con un tercio aproximadamente del total de depósitos, y equiparadas ya, en sus posibilidades de actuación, a los bancos, las Cajas de Ahorros constituyen el segundo gran grupo de intermediarios del sistema financiero español. Teniendo en cuenta los rasgos básicos de su entorno financiero — existencia de una crisis general que dificulta la acción de los intermediarios, cambios anunciados de su marco legal y rápida evolución de la actividad financiera —, **Victorio Valle** enumera las referencias fundamentales que las Cajas deben tener en cuenta a la hora de analizar su expansión futura; referencias que, necesariamente, han de tomar en consideración la acrecentada competencia que caracteriza al sector, la conveniencia de actuar con extrema flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante y a nuevas demandas de productos y servicios, los peligros que entrañaría una excesiva concentración de riesgos en sus respectivas regiones y las posibilidades de coordinación y acción conjunta que las Cajas tienen ante sí.

LAS Cajas de Ahorros constituyen una pieza de creciente importancia dentro del sistema crediticio español. A finales de 1983, el volumen total de recursos ajenos de las Cajas Confederadas se situaba en 6,2 billones (un 30,7 por 100 del total del sistema crediticio), con un crecimiento anual algo mayor del 16 por 100 y superior, en todo caso, a la media del conjunto de instituciones que integran el sistema.

El objeto de este trabajo es plantear un conjunto de temas que se consideran importantes para estas entidades, desde la perspectiva de la propia dinámica del sistema financiero, en el que están inscritas, tratando de identificar los elementos claves que van a influir en su futuro inmediato.

I. LAS COORDENADAS DE PARTIDA

Cualquier intento de analizar el futuro de las Cajas de Ahorros ha de partir necesariamente de la consideración de un triple marco de referencia. En primer lugar, la propia situación de la economía española; en segundo término, el cambio previsto en las normas reguladoras de las Cajas de Ahorros y, finalmente, la propia evolución del sistema financiero español, a la luz de la experiencia comparada.

No es éste el lugar adecuado para un análisis sistemático de los problemas económicos que definen la situación de crisis prolongada de nuestra sociedad. Es evidente, sin embargo,

que los elementos clave de esa situación: elevada tasa de paro, tasa diferencial de inflación y déficit público, constituyen elementos condicionantes de la actividad del sistema financiero y, por tanto, de las Cajas de Ahorros. A veces parece olvidarse que el sistema financiero y la economía «real» son partes interdependientes de una misma economía, y que, en consecuencia, un contexto de crecimiento económico bajo (y elevada tasa de paro), con necesidades crecientes de financiación del sector público, no es el mejor campo de cultivo de un sistema financiero potente e integrado más allá de las apariencias paradójicas que parecen aportar los tan aireados análisis de las cuentas de resultados. Salvo de forma ocasional e inestable, no es posible que en el marco de una economía débil y con problemas fundamentales pueda florecer un sistema financiero vigoroso y altamente rentable. Esta aparente situación es, con frecuencia, el fruto engañoso de los sistemas diseñados para financiar un déficit público cuya magnitud para 1984 se estima entre 1,5 y 1,7 billones de pesetas.

Un segundo elemento, que influye decisivamente en cualquier análisis o diseño del futuro de las Cajas de Ahorros, lo constituye el cambio esperado en el marco normativo de estas instituciones, que en este momento está protagonizado por dos Proyectos de Ley en grado diverso de elaboración y cuyo contenido final aún se desconoce. Me refiero, obviamente, tanto al Proyecto de Ley sobre Organos de Gobierno de las Cajas que, al parecer, introducirá innovaciones de cuestionable eficacia en la norma vigente

(R. D. 2.290, de 27 de agosto de 1977), como al Proyecto de Ley sobre coeficientes de inversión, que introducirá, bien es verdad que a largo plazo, la tantas veces solicitada equiparación en la inversión obligatoria entre todas las instituciones crediticias del sistema. Si a estas normas estatales básicas se adicionan las que puedan derivarse de las competencias exclusivas reconocidas en los diferentes Estatutos a las Comunidades Autónomas, es evidente que en unos años la normativa reguladora de las Cajas puede ser muy distinta de la actual, y con elementos diferenciales imprevisibles según su ubicación espacial.

Tal vez, en este terreno, el factor de mayor preocupación para estas instituciones deriva de la posible continuidad de actividades intervenidas, reguladas, pactadas u orientadas, que en este momento alcanzan ya a las tres cuartas partes de los recursos ajenos computables. Esta circunstancia hace que, cada vez más, las Cajas se vayan configurando como entidades «administradas», cuyos resultados son, cada vez menos, fruto de su actividad en el mercado, sino más bien el reflejo de una desigual adición del resultado de un escaso margen operativo libre y de una actividad mayoritaria, regulada de una u otra forma por la autoridad.

Pero, tal vez, en esa exploración de las coordenadas de partida en el futuro de las Cajas de Ahorros, el aspecto de mayor interés es el que deriva de la propia dinámica interna del sistema financiero. En cinco elementos o factores clave parecen coincidir los diferentes estudiosos del tema.

1) Factor tecnológico, asociado a la revolución de la informática y la telecomunicación, que impone condicionantes serios a la propia dimensión óptima de las instituciones financieras, si bien ofrece unas posibilidades inmensas a la tecnificación en la prestación de productos y servicios.

2) Factor de comportamiento, derivado de la mayor sensibilización de la clientela, derivada de su mayor información, que la lleva a demandar servicios cada vez más complejos y sofisticados.

3) Factor espacial, como fruto de la internacionalización creciente de la actividad financiera, con la incidencia especial de la integración española en la CEE y la parcial anticipación de este fenómeno tras la autorización de la banca extranjera en nuestro país.

4) Factor de incertidumbre, inherente a una economía que cambia rápidamente y que está fuertemente influida por el comportamiento económico internacional, lo que exige un ajuste flexible y anticipativo a los acontecimientos.

5) Factor de competencia, que se adiciona y potencia a los restantes factores. Una competencia que, como efecto de la liberalización de los tipos de interés, ofrece un panorama radicalizado dentro del propio sistema financiero y que ofrece, además, la perspectiva relativamente inquietante de la competencia adicional de otras empresas e instituciones no pertenecientes al sistema financiero en sentido estricto (grandes almacenes, sistemas de tarjetas de crédito, etc.).

Este repaso de algunas de las coordenadas centrales que, de

forma indudable, van a marcar el futuro de las Cajas de Ahorros y de las restantes entidades financieras en los próximos años, concluye con tres llamadas generales sobre algunas exigencias que el más somero análisis del panorama descrito ofrece con toda rotundidad:

a) La presión de la competencia obliga a intensificar la eficacia en la gestión de las instituciones, en cuanto tales entidades crediticias.

b) Se están produciendo aceleradamente cambios estructurales en la demanda de servicios y productos financieros, que exige de las entidades una mayor amplitud en el campo de su actividad. Primariamente, esto implica que las Cajas de Ahorros tendrán que ir pasando desde entidades *crediticias* a entidades *financieras*, prestando cada vez servicios de contenidos más amplios y más ajustados a las necesidades de su clientela, sin trazar divisiones ni compartimentos estancos en su actividad. Es posible —e incluso previsible— un ulterior avance en terrenos más amplios del estrictamente financiero, más en línea con el sector servicios —y particularmente el sector de la información—, en el que las Cajas de Ahorros se integran.

c) Las limitaciones de diverso orden que las Cajas encuentran en el ejercicio de su actividad deben ser superadas y compensadas por una acción conjunta y coordinada del sector, entre cuyas instituciones existen más elementos de aglutinamiento que de enfrentamiento. La potencialidad del sector Cajas es realmente muy superior a la que se ejercita de hecho, por el efecto de dilución que la dispersión y limitaciones

espaciales de las entidades comportan.

II. DIEZ PUNTOS PARA LA REFLEXION

De ser ciertas las coordenadas sumariamente expuestas con anterioridad, me permitiría llamar la atención sobre algunas cuestiones concretas, más con el objeto de provocar la reflexión de quienes tienen la responsabilidad de dirigir a las Cajas de Ahorros, que de ofrecer soluciones o puntos de vista acabados sobre cada una de ellas.

1.^a Las Cajas tienen que *afrentar necesariamente el reto de la competencia*, y, con independencia de cualquier proceso innovador que puedan protagonizar en el futuro, es obvio que han de lograr una homologación en productos con el resto de las instituciones financieras que operan en el mercado. Un análisis comparativo de los resultados de las Cajas de Ahorros señalaría, como elementos fundamentales a potenciar, la prestación de otros servicios retribuidos no crediticios (domiciliación de pagos, por ejemplo), los créditos de firma y avales, las operaciones de financiación exterior, la gestión más ajustada de tesorería, la reducción de los costes de explotación, etc.

2.^a Las Cajas de Ahorros tienen que interpretar con mayor amplitud el principio de «banca universal» consagrado por la vigente legislación, huyendo de toda especialización operativa, dictada más por la rutina que por la racionalidad económica. La experiencia internacional en este sentido es bastante ilustrativa y se concreta en la crisis

generalizada de las instituciones financieras que han centrado su actividad en uno o pocos sectores.

Tal vez en este momento, y en líneas generales, pese a la creciente diversificación de las Cajas de Ahorros, existe una concentración excesiva de financiación hacia sectores que, como la construcción de viviendas, reflejan más necesidades del pasado que del presente de la sociedad española. La especialización sectorial vincula excesivamente la propia existencia de la institución financiera a la suerte del sector que le sirve de base, haciéndola muy vulnerable a los procesos críticos reales del sector y que, en puridad, no les son propios como instituciones financieras.

La diversificación del riesgo, personal, sectorial y espacial sigue siendo una norma prudente de solvencia que es conveniente respetar.

3.^a Las instituciones financieras, y por tanto las Cajas, deben ajustarse con flexibilidad a las condiciones económicas generales y no iniciar un juego contra corriente que en nada les puede beneficiar. Tres aspectos me parece importante resaltar en este terreno:

a) Prevenir los efectos negativos derivados de la obligada financiación del déficit público. El elevado volumen y fuerte crecimiento del déficit ha comportado unas demandas crecientes de financiación que, junto con el proceso redistributivo que las magnitudes presupuestarias vienen produciendo desde los últimos años de la pasada década, generan una perspectiva engañosa de crecimiento y rentabilidad para las instituciones financieras, que a menudo cons-

tituyen un objeto de crítica, puesto que ofrecen la imagen a corto plazo de un sector crediticio pujante frente a una situación crítica de la economía real, sin duda la más grave desde la gran depresión de finales de la década de los años veinte y comienzo de los treinta.

A veces, ni las propias entidades financieras son conscientes de que, desde esta perspectiva, el déficit origina un efecto expulsión (*crowding out*) que, además de otros daños a la economía real, colabora al fuerte deterioro de la estructura comercial del sector crediticio. La apariencia de mercado que se viene imprimiendo a la financiación del déficit reduce artificialmente el volumen de la «demanda solvente» de crédito —que naturalmente no lo es a las tasas de interés de mercado— de unas empresas fuertemente endeudadas y con bajas tasas de rentabilidad interna. El riesgo de este proceso es que, por atender a una demanda de financiación creciente del sector público, en términos de solvencia y rentabilidad razonables, las instituciones vayan marginando su verdadera actividad crediticia al sector privado, que constituye, en última instancia, su clientela permanente.

b) Una segunda cuestión de interés es la asunción por las Cajas del proceso de «desintermediación» financiera, quizás aceleradamente creciente, que ha experimentado nuestra economía. Frente a la aparición de activos financieros competitivos de los tradicionales pasivos bancarios, las entidades pueden optar por combatirlos. Sin embargo, esta opción no tiene ningún futuro porque es luchar contra molinos de viento, oponiéndose a lo que la experiencia demues-

tra que es la tendencia más generalizada en los sistemas financieros con mayor grado de desarrollo. Una segunda opción, más alineada con lo que parece ser un proceso irreversible, es operar en los distintos mercados de activos financieros, logrando que la desintermediación procure una rentabilidad de la estructura comercial, obteniendo el rendimiento propio a la labor de colocación de tales activos.

c) Destaquemos, finalmente que el ajuste a las condiciones económicas obliga a las entidades financieras a realizar una valoración más precisa de los riesgos y garantías, poniendo más énfasis en la existencia o no de flujos de rentabilidad en la clientela que en la naturaleza real de las garantías. En particular, las Cajas de Ahorros tienen que ser especialmente cuidadosas en el análisis de la rentabilidad y riesgo de los proyectos que tratan de recabar su financiación bajo la presión del marchamo «localista» al que, por su propia naturaleza, las Cajas son muy receptivas. Por otra parte, la crisis económica aporta un cierto elemento de «envilecimiento» en las garantías reales (especialmente la vivienda), cuya realización en caso de impago es dudosa, tanto por factores económicos como sociales y de imagen.

4.^a El reto del futuro obliga a las Cajas a practicar cambios organizativos importantes. Y ello, al menos, por cuatro razones fundamentales:

a) Para aprovechar las posibilidades de la nueva tecnología en el propio funcionamiento interno de la entidad.

b) Para atender a la demanda creciente de servicios complejos y personalizados que exi-

gen una contemplación unitaria del cliente, más allá de la visión parcelada de la actividad financiera por productos o ramas de actividad. Una demanda creciente de servicios personalizados que no está en pugna con el auge de otros servicios rutinarios y tecnificados, cuya prestación se posibilita por el auge de la informática y el desarrollo de la telecomunicación.

c) Para atender con mayor eficacia a un diseño de la red de oficinas orientada más a la prestación de servicios que a la pura captación de pasivos, una vez que la liberalización de intereses no exige, con tanta intensidad como en el pasado, la proximidad física al cliente para captar su ahorro, como mecanismo sustitutivo de una rentabilidad de mercado.

d) Como una respuesta necesaria a la presión constante de reducción de los costes de explotación, que refleja el inevitable esfuerzo propio de las Cajas para estar en línea competitiva con el resto de instituciones del sistema.

5.^a Las Cajas de Ahorros tendrán que hacer en el futuro importantes esfuerzos para atender con flexibilidad los cambios que se están produciendo —y se producirán— en la estructura de la demanda de productos y servicios.

El cambio acelerado, que tiene su origen tanto en la dinámica económica como en el propio sistema, produce el efecto inmediato para las instituciones del escaso valor de las proyecciones que se limitan a una simple extrapolación del pasado. Nadie discute el valor de la experiencia, pero está también claro que el trabajo de los planificadores se complica progresiva-

mente. Las Cajas tendrán en el futuro una necesidad creciente de departamentos de planificación que analicen los escenarios probables del cambio y se anticipen —en lo posible— al curso de la realidad, ofreciendo alternativas que atiendan a los nuevos servicios que la sociedad va a demandar de las Cajas. Una necesidad de planificación vital que se complementa crucialmente con la necesidad de una acción permanente de formación del personal para hacerlo idóneo a las circunstancias fuertemente cambiantes.

6.^a En íntima relación con lo anterior, las Cajas deberán ir ampliando de cara al futuro la banda de servicios que prestan. Ampliación que, indudablemente, cada entidad deberá interpretar desde la cota de su propia dimensión y de su situación relativa en el mercado.

Si las décadas anteriores comportaban la exigencia de unos servicios *crediticios* competitivos y eficaces, cabe poca duda de que en la actual se camina de lo crediticio a lo *financiero*, atendiendo así demandas diversificadas de la clientela. No es difícil predecir que el paso siguiente estará protagonizado por la prestación de servicios no financieros, tales como los de asesoramiento diversos (comercial, fiscal, etc.).

Los segmentos de clientela tradicional de las Cajas de Ahorros: la familia y las PYME, ofrecen aún margen de prestación de servicios poco explotados que anticipan el camino de lo que el futuro inmediato puede aportar. Así, en el terreno familiar, el crédito educativo, el ahorro previsional, el equipamiento y la gestión de patrimonios constituyen piezas clave, de las que, con

excepción del equipamiento de vivienda, permiten una expansión importante en el futuro.

Una mención especial merece el tema de la empresa, especialmente la pequeña y mediana, en la que con frecuencia el problema no es de pura financiación, sino esencialmente de información y asesoramiento sobre la viabilidad de proyectos y la existencia de oportunidades de inversión.

7.^a Las Cajas de Ahorros tienen que intensificar sus mecanismos de respuesta conjunta —como sector— a las exigencias de la tecnificación y de la complejidad operativa. Muchas de estas exigencias requieren inversiones que, por su naturaleza, reclaman dimensiones superiores a las de muchas Cajas aisladamente consideradas. Es éste un extremo que añade, a otras más conocidas y habituales, razones poderosas al sentido de la Confederación Española de Cajas como institución dispensadora de servicios compartidos.

8.^a La definición de las zonas de actuación de las Cajas de Ahorros, coincidiendo, en términos generales, con el ámbito de las respectivas regiones, entraña un elemento positivo de proximidad, más psíquica que física, a la clientela, que ha sido históricamente inherente al propio concepto de Caja. Impone, sin embargo, un elemento limitativo y diferencial para estas instituciones desde el punto de vista operativo que es preciso completar y superar por la vía confederal. Y ello tanto en el ámbito internacional, en el que el acceso a operaciones distintas a las habituales de una Caja y el cambio cualitativo que supone la prestación de servicios

financieros regulares en terceros países obliga a una economía de esfuerzos, en áreas que no son concurrentes sino complementarias entre las Cajas, como en el propio ámbito nacional. Un problema creciente para las Cajas, de cara a la inversión crediticia en sus áreas operativas, es la acumulación de riesgo que se produce por la frecuente ausencia de oportunidades razonables de inversión. Se genera así un peculiar círculo vicioso: ante la presión local por generar actividad y empleo en las diferentes regiones, muchas Cajas han de ofrecer una respuesta escasa, por la ausencia de oportunidades económicamente viables, pero esa carencia no se suplirá si nadie toma la iniciativa de crearlas y, simultáneamente, genera mecanismos que permitan compartir los riesgos. Creo que entre el camino de la abstención financiera local, que perpetúa las desigualdades interregionales, y el camino de hacer de las Cajas entidades de financiación regional a cualquier coste, que implicaría a largo plazo la desaparición de las entidades por la acumulación de riesgo y la falta de viabilidad de muchos proyectos, amparados únicamente en deseos localistas, existen vías medias que hay que explorar dando respuesta a un problema real sobre la adecuada combinación de los principios de solidaridad y solvencia.

9.^a Las Cajas de Ahorros, a través de sus mecanismos de representación colectiva, deben incrementar, de cara al futuro, su capacidad de respuesta unitaria, como sector, en las negociaciones con la Administración central y autonómica.

La lentitud de respuesta y la dispersión de que, con frecuen-

cia, adolecen estos procesos impiden o debilitan la capacidad negociadora del sector y la formación de juicios compartidos, frente a la actitud más decidida y rápida de otros colectivos igualmente autónomos en el sistema financiero.

10.^a Las Cajas deben defender el mantenimiento y la potenciación —compatible con su solvencia— de la Obra Social que, lejos de ser un anacronismo histórico, es un elemento esencial de identidad, colabora con mayor proximidad a la cobertura de ciertas necesidades sociales y constituye —aunque no sea éste su objeto primario— un elemento de promoción y de imagen de primera magnitud, tal como la dilatada experiencia histórica ha puesto de manifiesto.

* * *

Es indudable que el futuro de cualquier institución, financiera o no, puede comportar factores variables de difícil predicción en este momento. El único ánimo que inspira a las anteriores reflexiones es el de ofrecer un panorama de fenómenos relacionados, cuya actualidad ofrece pocas dudas sobre su influencia en el futuro de las Cajas de Ahorros.

NOTA

(*) El presente trabajo recoge la intervención de su autor en las Jornadas para Presidentes y Directores de Cajas de Ahorros, celebradas los días 7 y 8 de mayo en Alicante.