

# LA BANCA AL POR MENOR VISTA DESDE LA EXPERIENCIA DE UNA CAJA

Se entiende por banca al por menor la actividad bancaria, de pasivo y activo, dirigida a las economías domésticas y que da lugar a depósitos y créditos de reducido volumen; por el contrario, la banca al por mayor consiste en las grandes operaciones que son propias de la relación intermediario financiero-empresas, especialmente grandes empresas. Aunque todas las entidades de depósito llevan a cabo transacciones de los dos tipos, se produce siempre una especialización que termina por caracterizar a cada uno de los intermediarios. En el presente trabajo, redactado por **Mateo Ruiz Oriol**, se describen los requisitos y objetivos de la banca al por menor, actividad típica de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid y, en general, de todas las Cajas de Ahorros, y su necesario enlace con las actividades al por mayor.

## INTRODUCCION

**L**AS Cajas de Ahorros ocupan un lugar privilegiado en el mercado al por menor, ya que nacen con la vocación de atenderle, y este hecho ha sido una constante en toda su historia.

La familia encuentra que las Cajas están especializadas en satisfacer sus necesidades financieras, y que con sus obras sociales van más allá de éstas, intentando contemplar al hombre en sus dimensiones culturales, de educación, sanitarias, etc. La vocación de las Cajas por el mercado de los particulares, y el que éstos las consideren como algo suyo, constituye el éxito de este tipo de entidades.

El fuerte incremento del nivel de vida en las últimas décadas ha promovido el gran despegue de las Cajas y del mercado al por menor en general. A su vez,

la liberalización paulatina del sistema financiero y los avances tecnológicos han permitido a las Cajas acercarse a las necesidades de su mercado. Los citados avances tecnológicos han posibilitado el tratamiento masivo de operaciones, en crecimiento exponencial, y el poder satisfacer necesidades financieras latentes, y a veces no manifestadas, de los individuos, de las familias y de las pequeñas y medianas empresas.

Las características del mercado al por menor, unidas a las características de las Cajas, originan una problemática propia, con sus ventajas y con sus inconvenientes. Aunque este análisis lo vamos a realizar desde nuestra propia experiencia, como Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid, vamos a intentar englobarlo en el fenómeno más general, del cual nuestro país es una parte, y la Caja de Ahorros de Madrid es un ejem-

plo. Las economías de los países están lo suficientemente interrelacionadas como para que los grandes fenómenos, tanto sociales como económicos, se transmitan rápidamente de un país a otro, aunque cada uno asuma su propia idiosincrasia.

Probablemente, más que de la banca al por menor habríamos de hablar del mercado al por menor, al que las entidades financieras dedican un mayor o menor porcentaje de su actividad. O bien podríamos hablar de entidades financieras con especialización en el mercado al por menor. La propia legislación de un país puede hacer que una entidad financiera especializada en el mercado al por menor dedique una cierta porción de su actividad al mercado al por mayor.

En una segunda parte, intentaremos dar unas ligeras pinceladas de nuestra experiencia como banca al por mayor. La mayor parte de las operaciones de este tipo nacen por la existencia de los coeficientes obligatorios de caja e inversión. El resto van dirigidas a mantener una liquidez técnica necesaria o a realizar inversiones rentables, cuando la demanda solvente del mercado al por menor es insuficiente, o bien como complemento de la rentabilidad producida por éste.

## CONCEPTO DE BANCA AL POR MENOR

Parece lógico, antes de iniciar la exposición de nuestra visión de la banca al por menor, que intentemos definirla, o bien explicitar lo que va a ser el centro de nuestra exposición. Entendemos por mercado al por

menor aquel en el que las operaciones representan cantidades relativamente pequeñas, aunque siempre será difícil o arbitrario establecer qué entendemos por «cantidades relativamente pequeñas» en cuanto a determinar los límites entre el mercado al por menor y el mercado al por mayor. Por esto, nos parece mejor centrar nuestro trabajo en el segmento de mercado constituido por las familias, o bien los particulares, más fácil de delimitar y que, además, constituye la especialización de la Caja de Ahorros de Madrid, pudiendo añadir también las pequeñas y medianas empresas.

## ORIGEN Y DESARROLLO DE LA BANCA AL POR MENOR

El reconocimiento de la importancia de la banca al por menor hoy día es un hecho, al contemplar la competencia por atraer los salarios, las campañas de créditos para la compra de viviendas y de créditos al consumo, el ofrecimiento de tarjetas de crédito, cajeros automáticos y el *home banking*... y hasta la propia competencia del Estado por captar el ahorro familiar. Pero este hecho es relativamente reciente; así, Frazer y Vittas admiten que el reconocimiento, por la banca comercial, de su importancia data de finales de los años cincuenta, en Holanda y Alemania, y que este desarrollo tiene lugar en los años sesenta en los otros países europeos. No obstante, las entidades especializadas en este mercado supieron conservar la importancia de su papel.

A tres fuerzas atribuyen los citados autores el cambio pro-

fundo en el comportamiento de la Banca ante el mercado al por menor:

- la fuerte elevación del nivel de vida en los países industrializados;
- los cambios en las reglamentaciones de los sistemas financieros, y
- el desarrollo de la tecnología aplicada al tratamiento de las necesidades financieras de los individuos.

La fuerte elevación del nivel de vida fue probablemente uno de los primeros factores que atrajo la atención de la banca comercial sobre los depósitos y posibilidades de los particulares. Estos habían estado, casi en exclusiva, en manos de las Cajas de Ahorros o de entidades similares. Estos fondos son depósitos con finalidad de inversión, en espera de su definitiva utilización como consumo diferido, o bien con finalidad transaccional. A pesar de la fuerte competencia de la banca al por menor por penetrar en el mercado de los particulares, las Cajas de Ahorros y entidades similares han sabido mantener el papel que su vocación les exigía.

Las distintas legislaciones reconocieron la necesidad de eliminar las trabas sobre apertura de oficinas, tipos de interés, operaciones y diferencias entre entidades. Esto ha permitido que la Banca al por menor se adaptara a las necesidades financieras de una población más rica y culta y con una valoración cada día mayor de su tiempo libre. Esta valoración del tiempo favoreció el desarrollo de los servicios y el valor de la proximidad de las oficinas a la vivienda o lugar de trabajo. Esto último promovió las discutidas expansiones en las redes de su-

curiales, sin valorar el coste de oportunidad del tiempo utilizado por los clientes de las entidades financieras en sus desplazamientos para realizar operaciones en «su oficina».

El tercer factor, que podemos decir que contemplamos aún en su inicio, es el avance tecnológico. En los años sesenta y principio de los setenta los esfuerzos de la tecnología electrónica se dirigieron a la reducción de los costes, utilizándola en los procesos internos. Más recientemente se instalaron los terminales de teleproceso en las oficinas, los dispensadores de caja y los cajeros automáticos. La utilización de las conexiones *on-line* con las oficinas está cambiando profundamente su papel, ya que cualquier oficina de la red se transforma en la oficina del cliente, con la simple salvedad de los lazos humanos, que unen al cliente y a los empleados de una determinada oficina y tienen un peso importante en el comportamiento de aquél. Precisamente, la liberación del personal de una oficina de los trabajos rutinarios por una máquina, accionada por un empleado o por el mismo cliente, está permitiendo, no sólo la reducción del coste, sino también la concentración del esfuerzo en la atención, más propiamente dicha, del cliente, y en la búsqueda de nuevos productos, o bien en el ofrecimiento de servicios complementarios, que aumenten la rentabilidad del negocio bancario.

Otros profundos cambios se están originando en la banca al por menor con la creación de redes nacionales de telecomunicación, con la utilización de los sistemas de transferencia de fondos en los puntos de venta y con «el banco en casa». To-

dos estos avances tecnológicos, a medida que se vayan introduciendo en la sociedad, originarán cambios profundos en el lugar, momento y forma de satisfacer las necesidades financieras de los individuos.

Esto hace pensar en cambios importantes en las estrategias de las entidades financieras ante las redes de oficinas y su conjunción con los nuevos medios de pago, y también en cambios en las propias estrategias de relaciones personales entre cliente y entidad financiera, ya que las diferencias entre entidades se irán difuminando y los contactos con el cliente serán más esporádicos.

Sin embargo, el fenómeno de la aplicación de las innovaciones tecnológicas a la banca al por menor no es asunto tan fácil como a simple vista puede parecer. Existen una serie de incógnitas a plantearse ante este hecho:

- ¿Cuánto tardarán en estar obsoletas las inversiones a realizar en mecanización, ya que los avances en este campo son vertiginosos y pueden comprometer el futuro?

- ¿Qué grado de aceptación tendrán estas fuertes inversiones, ya que la experiencia nace de modelos exteriores no siempre aplicables a nuestro contexto?

- ¿Somos los primeros, con sus ventajas y sus inconvenientes, o esperamos que otro sufra las consecuencias de ir abriendo camino?

- Si no tomamos la decisión de empezar, ¿cómo se puede comprometer nuestro futuro?

No hay soluciones preestablecidas ni modelos de libro para resolver el problema. Sólo está

la soledad del directivo en su experiencia, información o intuición, que le dicen que hay que correr el riesgo de decidir, con todas sus consecuencias.

Como ya se ha indicado, en las Cajas de Ahorros el proceso difiere sustancialmente. Estas entidades nacen en Europa en la segunda mitad del siglo XVIII, con la finalidad de canalizar los ahorros de los particulares, y dentro de éstos, de las clases menos privilegiadas. Las circunstancias que propiciaron la aparición de las Cajas fueron complejas y diversas: de una parte, la revolución industrial, con su secuela de cambios económicos y sociales, que conllevan un auge de la burguesía y la aparición del proletariado; del otro lado, el ideal de la Ilustración con sus coordenadas de progreso, filantropía y previsión. Lo que puede resultar curioso es que estas entidades, como Montes de Piedad, aparezcan mucho antes, en el siglo XV, para atender pequeñas operaciones de activo.

Con esto queremos indicar el profundo arraigo histórico de las Cajas de Ahorros en el mercado al por menor. Su revolución reciente tiene los mismos factores desencadenantes que hicieron a la banca comercial intentar entrar en este mercado al por menor; pero puede que la liberalización del sistema financiero tuviese mayor peso en su fuerte desarrollo que en el caso de la Banca, ya que, a causa de las fuertes restricciones impuestas a las Cajas, sus cauces de actuación eran exigüos, y hubiesen ahogado a aquéllas de no haber sido agrandados.

## **EL FENOMENO DE DESINTERMEDIACION EN EL MERCADO AL POR MENOR**

Las restricciones legales a la actuación de las entidades financieras, o la propia comodidad de éstas, han originado el fenómeno conocido como desintermediación bancaria. Los grandes almacenes, y el comercio en general, se han introducido firmemente en los préstamos de consumo al por menor, de forma que difícilmente la banca al por menor puede sustituirles. En estudios de mercado realizados se refleja que la diferencia de intereses en estas operaciones de la banca al por menor se ve compensada con otros factores de tipo no monetario, que hacen que el cliente no busque la financiación más barata como primer objetivo. En países donde no existen restricciones legales, los grandes almacenes no solamente tienen sus propias tarjetas de crédito (que a veces superan a las bancarias), sino que se han introducido en las operaciones de la Banca clásica, es decir, en la captación de depósitos y en los servicios de pagos. Probablemente el máximo representante de este hecho sean los conocidos almacenes Sears Roebuck. También las compañías de seguros, a veces, no sólo compiten con la Banca en la captación de fondos al por menor, sino que se adentran en las operaciones típicamente bancarias.

Como instituciones que compiten por estos fondos, aunque más modernas, podemos citar los Fondos de Pensiones y los Fondos Mutuos del Mercado Monetario. El éxito conseguido,

con estos últimos fondos, por Merrill Lynch (con unos activos del orden de 39.000 millones de dólares) es realmente sorprendente en su tamaño y en los servicios prestados. Estos comprenden el uso de cheques, tarjeta VISA y créditos instantáneos, en su conocida cuenta *Cash Management Account*, con intereses diarios. Como era de esperar, pronto aparecieron otros fuertes competidores ofreciendo mejores condiciones. Entre estos competidores se encuentran Sears Roebuck y la Banca, que reaccionó para evitar la pérdida de fondos y poder conseguir nuevos clientes, ofreciendo la *sweep account*. También los gobiernos compiten por captar los fondos de los particulares, no sólo a través de las emisiones de bonos, en condiciones difícilmente mejorables por las entidades financieras privadas, sino también a través de las instituciones postales y de los bancos nacionalizados.

Los servicios en las entidades financieras van adquiriendo cada día más importancia. Podemos decir que, si por un lado aparece una desintermediación que resta cuota de mercado en favor de otras empresas, también es verdad que la Banca y las Cajas han penetrado en nuevos servicios, complementarios de los productos clásicos de estas entidades. El sistema de *cross-selling* está propugnando la venta conjunta de productos que pueden favorecer la cuenta de resultados y conseguir economías de escala de sus redes comerciales.

Ahora bien, ha existido la costumbre de no cobrar estos servicios o de cobrarlos por debajo de su coste, como un sistema de retribución complementaria a los depósitos. La situación ha

cambiado, a causa de la preocupación por los costes, por la reducción de los márgenes financieros y por no recargar el coste de los créditos, ya que sobre éstos eran, por otra parte, sobre los que recaía. De aquí que se tienda a cobrar el coste de los servicios lo más próximo a su valor real. Los sistemas pueden ser diversos y oscilan desde el establecimiento de una tarifa única hasta el cobro en función de la cuenta de resultados, más o menos explícita, del cliente. Podríamos decir que la filosofía sería que el coste del servicio lo pague el usuario, de una forma total o parcial, en función del conjunto de operaciones que realiza y de su contribución a la cuenta de resultados.

### BANCOS Y CAJAS COMO BANCA AL POR MENOR EN ESPAÑA

A continuación vamos a ir comparando Cajas y bancos, por su mayor o menor participación en el mercado al por menor, a través de diferentes *ratios*.

a) Como ya hemos indicado, podemos hablar de banca

al por menor, refiriéndonos al mayor o menor porcentaje de mercado al por menor, en el que las entidades participan. Para medir el grado en que una institución es más o menos un banco al por menor, o mejor dicho, participa más o menos en el mercado al por menor, podemos utilizar el indicador de saldo medio por cliente. Sabemos que tiene grandes defectos, pero sí creemos que puede ser un indicador cualitativo. En el cuadro n.º 1 se indica el saldo medio por cliente para una serie de entidades.

Se observa cómo las Cajas son las entidades financieras al por menor por excelencia. El saldo medio de la Banca es 2,5 veces el correspondiente a las Cajas y el de la banca extranjera 3,8 veces.

b) Puede existir una opinión generalizada de que las entidades serán tanto menos rentables cuanto más participen en el mercado al por menor. Así, la banca comercial, antes de los años setenta, consideraba que este mercado no era rentable, y no pretendía penetrar en él.

Comparar la cuenta de resultados de las Cajas y la Banca, como indicadores del resultado

CUADRO N.º 1

#### SALDO MEDIO POR CUENTA (A 31-12-82. Pesetas)

	Banca extranjera	Banca privada	Cajas Ahorros	Caja Madrid
Cuenta Corriente .....	274.564	199.867	97.530	113.521
Ahorro ordinario .....	60.102	91.639	75.082	108.321
Ahorro a plazo (*) .....	880.624	958.219	388.753	611.270
Depósitos sin moneda extranjera ...	457.109	302.037	119.802	163.065

(\*) Incluye Bonos de Caja y Cédulas Hipotecarias.

Fuente: Consejo Superior Bancario, CECA y propia.

**CUADRO N.º 2**  
**RESULTADO NETO**  
**(% sobre pasivo patrimonial medio)**

	1983	1982	1981	1980	1979
Cajas de Ahorros .....	1,06	1,00	1,00	0,99	0,95
Banca, excluidos bancos en proceso de saneamiento .....	0,87	0,91	1,08	1,00	0,92
Banca en general .....	0,65	0,57	0,76	0,75	0,84

Fuente: Banco de España.

vas los únicos canales que permiten acometer la inversión productiva.

c) No obstante no ser éste el lugar, como ya se ha indicado, para tratar la cuenta de resultados, no resistimos la tentación de un enfoque de la misma, con un análisis basado en información cualitativa y en nuestra propia experiencia. (Cuadro número 3.)

Se dice que sólo las Cajas,

de la mayor o menor dedicación al mercado al por menor, no resulta fácil, ya que las estructuras de sus balances difieren ostensiblemente. No obstante, si se quisiese hacer la comparación habría que realizar un análisis profundo, cuyas bases se pueden encontrar en algunos boletines económicos del Banco de España. Lo que sí podríamos hacer es ver los resultados finales, como indicadores del aprovechamiento global del mercado. (Cuadro n.º 2.)

Los datos son suficientemente indicativos de que las Cajas han sabido ocupar un lugar en el mercado y utilizar las ventajas de la especialización y de las economías de escala, con un nivel de resultados muy favorable, tanto para el segmento de mercado al que sirven como para las propias Cajas. La familia ha encontrado la financiación que necesitaba, a unos costes por debajo del mercado, y los excedentes han revertido a la sociedad, en forma de obra social, y, por otro lado, han contribuido a la creación de reservas que dan estabilidad y solvencia frente a sus depositantes. También estos fondos permiten la inversión necesaria para la propia supervivencia de las Cajas, ya que son estas reser-

**CUADRO N.º 3**  
**CUENTA DE RESULTADOS**  
**(% sobre pasivo patrimonial medio)**

	CAJAS DE AHORROS				
	1983	1982	1981	1980	1979
Productos financieros ...	11,17	10,52	9,61	8,83	8,47
Costes financieros ...	- 5,89	- 5,68	5,02	- 4,63	- 4,47
Margen de intermediación...	5,28	4,84	4,59	4,20	4,00
Otros productos netos ...	0,21	0,18	0,17	0,20	0,15
Margen ordinario .....	5,49	5,02	4,76	4,40	4,15
Gastos de explotación ...	- 3,38	- 3,46	- 3,38	- 3,24	- 3,06
Margen de explotación ...	2,11	1,56	1,38	1,16	1,09
Otros resultados .....	- 0,16	- 0,01	0,14	0,19	0,18
Saneamientos .....	- 0,89	- 0,55	- 0,52	- 0,36	- 0,32
Resultado neto .....	1,06	1,00	1,00	0,99	0,95

	BANCA PRIVADA				
	1983	1982	1981	1980	1979
Productos financieros ...	12,10	12,47	12,58	11,60	10,90
Costes financieros ...	- 8,12	- 8,66	- 8,39	- 7,27	- 6,57
Margen de intermediación...	3,98	3,81	4,19	4,33	4,33
Otros productos netos ...	0,88	0,84	0,82	0,78	0,68
Margen ordinario .....	4,86	4,65	5,01	5,11	5,01
Gastos de explotación ...	- 3,01	- 3,11	- 3,36	- 3,48	- 3,51
Margen de explotación ...	1,85	1,54	1,65	1,63	1,50
Otros resultados .....	- 0,12	- 0,13	- 0,10	- 0,04	- 0,06
Saneamientos .....	- 1,09	- 0,83	- 0,79	- 0,84	- 0,72
Resultado neto .....	0,65	0,58	0,76	0,75	0,84

Fuente: Banco de España.

CUADRO N.º 4  
**GASTOS DE EXPLOTACION**  
 (% sobre pasivo patrimonial medio)

	<i>Cajas</i>	<i>Bancos</i>
1979 .....	3,06	3,51
1980 .....	3,24	3,48
1981 .....	3,38	3,36
1982 .....	3,46	3,11
1983 .....	3,38	3,01

situadas en el mercado al por menor, pueden conceder préstamos a unos tipos inferiores (casi 2 puntos en 1982) porque los costes financieros son también inferiores. La pregunta que surge es la razón por la que estos costes son inferiores. Parte de esta diferencia la encontramos en el mismo carácter del mercado al por menor, ya que, al tratarse de cantidades más pequeñas (recordemos que en los depósitos a plazo de la Banca el saldo es 2,5 veces el correspondiente al de las Cajas), los costes de administración deben ser también, comparativamente, mayores en principio y, de alguna forma, esto debe ser valorado. También existen valoraciones no monetarias, como las posibilidades de obtener créditos en mejores condiciones, la especialización en el trato, etc. No obstante, el diferencial del coste financiero entre Banca y Cajas está disminuyendo (0,39 puntos en 1982 y 0,75 en 1983), y no es raro que este proceso continúe.

Otra rúbrica muy relacionada con el mercado al por menor es la correspondiente a los gastos de explotación. Hasta 1980 estos gastos eran superiores en la Banca, pero se invierte el sentido, y a partir de 1981 los

gastos de explotación de las Cajas son superiores. Se puede observar la tendencia decreciente de la Banca en este tipo de gastos y la contención conseguida por las Cajas en 1983. (Cuadro n.º 4.)

Los gastos de personal explican parte de este problema, pero no el crecimiento de la retribución por empleado, sino el incremento de sus plantillas, a diferencia de la Banca, en que

éstas disminuyen. (Aquí se plantea el difícil dilema entre la creación de empleo y un incremento de los costes que puede ser preocupante). No obstante, creemos que parte de este crecimiento se explica por los nuevos servicios creados, debidos a la liberalización del mercado, y por otros servicios iniciados, que tienden a la diversificación de activos y pasivos, ya conseguida por la Banca.

En los gastos generales se encuentra, también, otro de los orígenes del incremento de los gastos de explotación. Entendemos que la razón de esto radica en el esfuerzo de las Cajas por una fuerte mecanización, a causa de su preocupación por los costes. También se incluyen en este capítulo los estímulos del ahorro, como parte de la razón de ser de las Cajas de atender a los particulares y promover en ellos el hábito del ahorro.

Una estimación de la estruc-

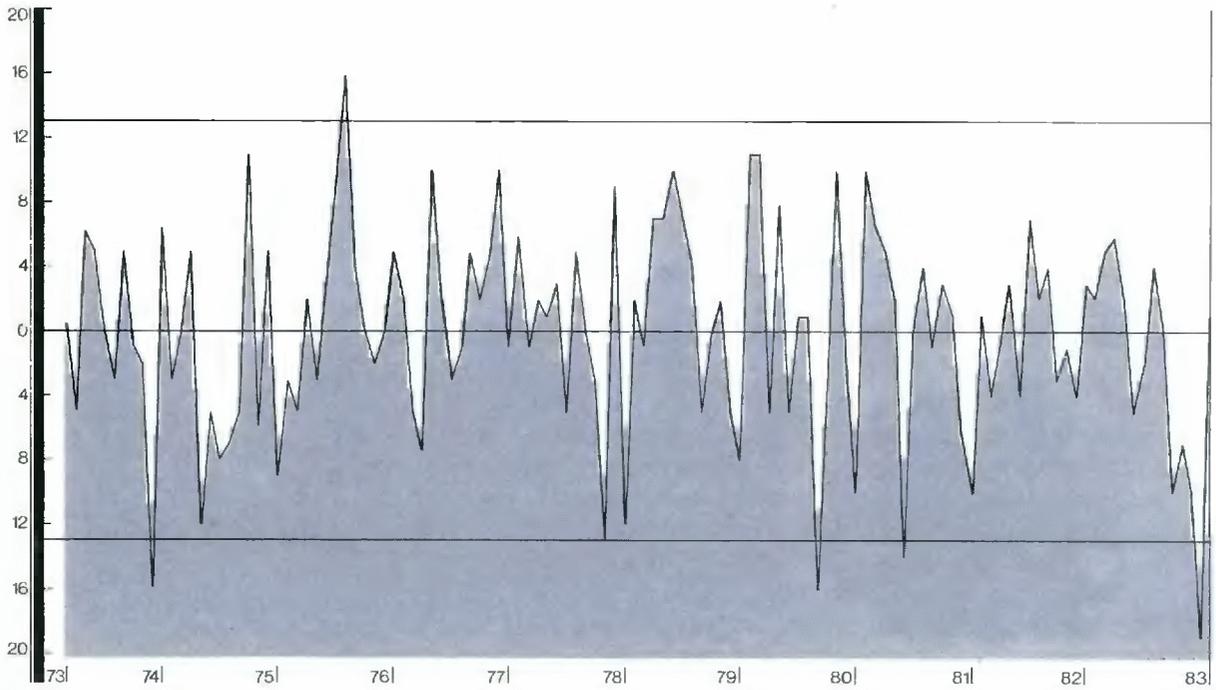
CUADRO N.º 5  
**ESTRUCTURA DEL BALANCE MEDIO**  
 (En % del total, a 31-12-83)

	<i>Cajas</i>	<i>Banca</i>
<b>ACTIVOS RENTABLES</b>		
Caja y Banco de España, c/c. en pesetas .....	7,64	4,77
Activos rentables, en pesetas .....	80,99	66,16
Activos rentables en moneda extranjera .....	2,04	21,32
Otras cuentas .....	9,33	7,75
<b>TOTAL</b> .....	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>FINANCIACION AJENA</b>		
Recursos onerosos, en pesetas .....	84,73	66,11
Acreedores y E.C.A., en moneda extranjera .....	2,00	19,39
Otras cuentas .....	13,27	14,50
<b>TOTAL</b> .....	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

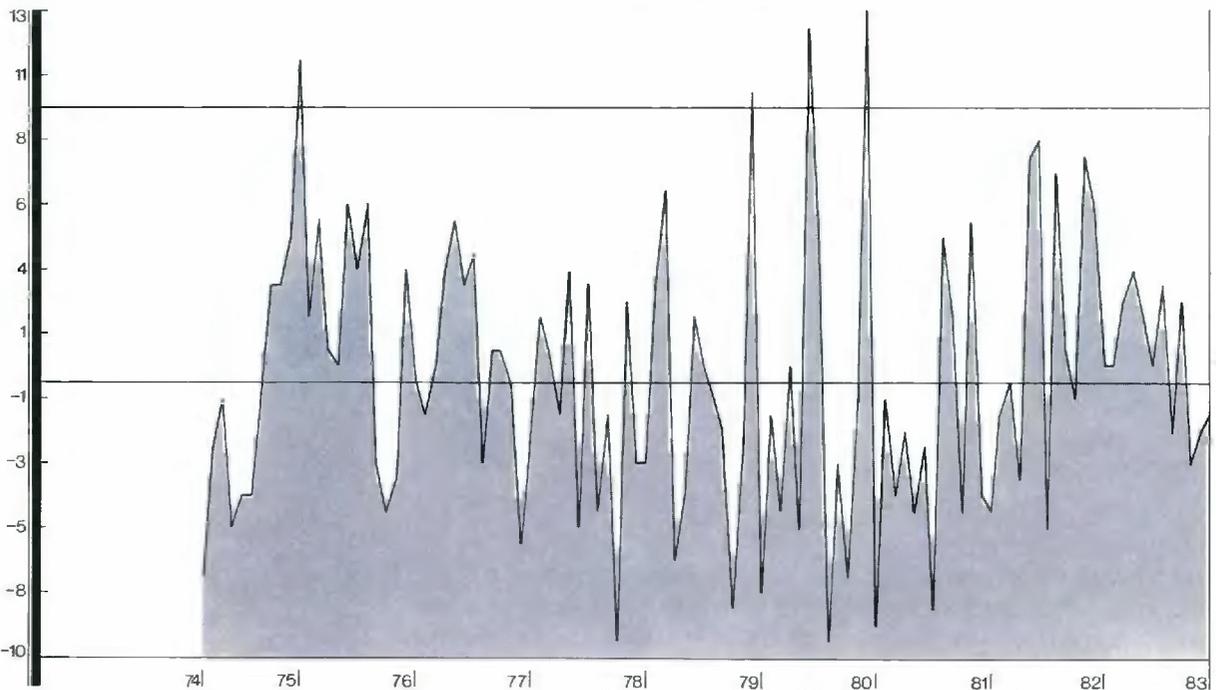
Fuente: Banco de España.

**GRAFICO 1  
VALORES DE LAS SERIES RESIDUALES**

**BANCA**



**CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS**



**CUADRO N.º 6**  
**APLICACION DEL SANEAMIENTO DE CREDITOS**  
**(% del total)**

	CAJAS DE AHORROS		BANCA PRIVADA	
	1983	1982	1983	1982
Amortización de activos por insolvencia .....	23	30	51	62
Dotación neta a fondos de insolvencia .....	77	70	49	35
<b>Total saneamiento .....</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Banco de España.

tura de activos rentables y de financiación ajena para bancos y Cajas, permite una aproximación a las diferencias apreciables entre estas entidades. La mayor diversificación de la estructura en la Banca viene acompañada por la mayor importancia de sus operaciones al por mayor. (Cuadro n.º 5.)

d) La mayor participación en el mercado al por menor de las Cajas se traduce en una mayor diversificación del riesgo, que se refleja en la distribución del saneamiento anual. (Cuadro número 6.)

En 1983 se observa que la Banca dedicó el 51 por 100 del total del saneamiento a la amortización de activos por insolvencia, en tanto que las Cajas sólo el 23 por 100. Lo que parece estar en consonancia con la distinta naturaleza y solvencia de las carteras.

e) Por fin, quisiéramos incluir la interpretación que damos de los resultados de la aplicación de la metodología Box-Jenkins a las series de pasivo de la banca española y Cajas de Ahorros. La modelización univariante de estas series se ha

dirigido, en este trabajo, a la búsqueda de posibles diferencias entre Cajas y bancos por su diferente especialización en el mercado al por menor, que se traduciría en distintos resultados ante el comportamiento del mercado y las distintas regulaciones legales. A través del análisis detallado de los residuos, se han observado dos clases de anomalías: residuos extremos y pequeños conjuntos de los mismos que, en principio, parece que no presentan una configuración aleatoria.

Analizando las posibles causas que las han provocado, se observan tres clases de efectos:

1) Respuestas de ambas entidades a medidas de política monetaria, como pueden ser las tensiones de liquidez del último trimestre de 1977, o bien las del segundo semestre de 1978, en donde las Cajas parece que fueron las que realmente las sufrieron.

2) Liberalización del sistema financiero. La reforma de agosto de 1974 afectó principalmente a las Cajas. La liberalización de julio-agosto de 1977 tiene una influencia a más largo plazo,

que se va reflejando en la cuenta de resultados y en la acomodación de las Cajas a las condiciones ya imperantes en el mercado.

3) Diferencia de clientela. A partir de 1978 se observa en las Cajas de Ahorros un vencimiento atípico en los meses de diciembre y junio, que no se detecta en la Banca, como expresión de la especialización de las Cajas en el mercado al por menor de la familia.

No habría que pasar por alto los efectos beneficiosos de la liberalización del mercado, en operatoria y tipos de interés. De no haberse realizado, las Cajas tendrían en estos momentos los problemas que han tenido, o están teniendo, entidades similares en otros países. Por un lado, el «monocultivo» de la vivienda puede ser bueno y social cuando hay demanda; pero, cuando cae ésta, es necesario tener otros cauces de colocación solventes y rentables. La liberalización de los tipos de interés ha permitido acercarse a retribuciones de mercado, ya que, en caso contrario, el ahorro hubiese desaparecido de nuestras entidades o se hubiese transformado en puro consumo. La rigidez de las legislaciones ha demostrado, en muchos países, que sirve para que aparezcan otras empresas que hagan lo que estaba prohibido para las ya existentes.

También la competencia sana es productiva, ya que agudiza el ingenio de la supervivencia y de la superación. Podemos decir que permite explotar energías dormidas y evita que existan energías «ahorradas en el calcetín».

## LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID COMO BANCA AL POR MENOR

La Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid tenía un saldo de acreedores de 585.475 millones de pesetas al 31 de diciembre de 1983, ocupando el segundo lugar entre las Cajas de Ahorros y el noveno entre las entidades financieras.

La Caja de Ahorros de Madrid es una típica entidad financiera al por menor, al centrar su vocación en la familia, en los particulares, en la pequeña y mediana empresa y en la agricultura. Las cifras de los epígrafes que se indican a continuación nos dan una idea acerca del tamaño de las operaciones realizadas y los segmentos de mercado atendidos.

El fenómeno de crecimiento del mercado al por menor se repite en la Caja: se inicia el proceso de desarrollo en los años cincuenta y consigue, en los años sesenta, una tasa media de crecimiento del 26,9 por 100. Este crecimiento tiene su origen

CUADRO N.º 8

**CAJA DE AHORROS DE MADRID  
DEPOSITOS SIN SECTOR PUBLICO**

AÑOS	Millones de pesetas	% crecimiento
1970	25.454	27,1
1971	33.100	30,0
1972	41.281	24,7
1973	53.253	29,0
1974	72.596	36,3
1975	96.485	32,9
1976	132.662	37,5
1977	171.716	29,4
1978	212.922	24,0
1979	265.044	24,5
1980	312.524	17,9
1981	376.650	20,5
1982	463.966	23,2
1983	570.536	23,0

en el fuerte aumento del nivel de vida, que se refleja en los saldos medios. (Cuadro n.º 7.)

Los años setenta representan los resultados de la aplicación de las, entonces, nuevas técnicas de dirección (dirección por objetivos, principalmente). A finales de la década citada y en la actual se introduce la descentralización estructural, contabilidad analítica, sistemas de

incentivos, etc. Todo este proceso tiende a captar el potencial de crecimiento experimentado por la economía y vertido en las economías domésticas.

El último trienio de la década de los setenta, con la liberalización del sistema financiero, sirve de preparación para penetrar en la otra parte del mercado al por menor, representada por las pequeñas y medianas empresas. (Cuadro n.º 8.)

A continuación indicamos una serie de conceptos en los cuales se refleja el carácter de «al por menor» de la Caja de Madrid.

a) El saldo medio por cuenta es de 191.974 pesetas, y la distribución de cuentas por saldos se refleja en el cuadro n.º 9.

A la vista de dicho cuadro, se deduce que el 81,19 por 100 de las cuentas tienen saldos inferiores a 250.000 pesetas.

b) Igual fenómeno se detecta en los préstamos, en donde el 80,2 por 100 de las operacio-

CUADRO N.º 7

**CAJA DE AHORROS DE MADRID  
SALDOS MEDIOS**

	DEPOSITOS		DEPOSITOS POR CUENTA	
	Saldos millones ptas.	% crecimiento medio anual	Saldos medios ptas.	% crecimiento medio anual
1940	122	—	1.256	—
1950	386	12,2	1.617	2,6
1960	2.348	19,8	4.845	11,6
1970	25.453	26,9	23.975	17,3
1980	312.524	28,5	115.544	17,0
1983	585.475	23,3	191.974	18,4

Fuente: Memoria Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

nes corresponde a valores inferiores al millón de pesetas. (cuadro n.º 10.)

- Si enfocamos el problema bajo el punto de vista de la finalidad de los préstamos, el 71 por 100 de esta cartera va dirigido a los particulares, a través de la financiación de la vivienda, la agricultura y el consumo.

- La actividad del Monte de Piedad es otro de los exponentes de las pequeñas operaciones crediticias. En 1983 se realizaron 184.746 operaciones, por un importe de 7.458 millones, lo que representa una media de 40.369 pesetas por operación.

CUADRO N.º 10

**CAJA DE AHORROS DE MADRID  
ESTRUCTURA DE LOS PRESTAMOS  
(A 31-12-83)**

INTERVALOS (miles de pesetas)	Número de préstamos	Estructura porcentual
Menos de 100 .....	22.577	7,15
De 100 a 250 .....	50.301	15,93
De 251 a 750 .....	134.641	42,64
De 751 a 1.000 .....	45.722	14,48
De 1.001 a 2.000 .....	37.892	12,00
De 2.001 a 10.000 .....	22.609	7,16
Más de 10.000 .....	2.021	0,64
<b>TOTAL</b> .....	<b>315.763</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Balance Social de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

CUADRO N.º 9

**CAJA DE AHORROS DE MADRID  
ESTRUCTURA DE LOS DEPOSITOS  
(A 31-12-83)**

INTERVALOS (Miles de pesetas)	Número de cuentas	Estructura porcentual
Menos de 10 .....	1.295.392	42,69
De 10 a 25 .....	281.162	9,26
De 26 a 50 .....	235.846	7,77
De 51 a 250 .....	651.328	21,47
De 251 a 1.000 .....	426.818	14,06
Más de 1.000 .....	144.251	4,75
<b>TOTAL</b> .....	<b>3.034.797</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Balance Social de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.

e) La propia Obra Social de la Caja de Madrid, refleja que esta vocación inicial por la familia, y dentro de este sector, por el menos privilegiado, sigue siendo una constante. La familia encuentra, de esta forma, que no sólo son preocupación de las Cajas sus necesidades financieras, sino que también otras necesidades vitales encuentran eco. En 1983 el total de gastos de mantenimiento de la Obra Social de la Caja ha representado 1.084 millones. (Cuadro número 12.)

A continuación vamos a exponer cuál ha sido nuestra experiencia como banca al por menor, o bien como Caja al por menor. Podríamos decir que hablar de «Caja» y «al por menor» es una redundancia, ya que son conceptos ampliamente asociados en la realidad española.

Al intentar establecer la Caja de Ahorros de Madrid su estrategia, con vistas a servir las necesidades del segmento de mercado al por menor, se ha par-

- La vocación por la pequeña y mediana empresa, dentro del sector empresarial, es otro índice de la tendencia de la Caja de Madrid por el mercado al por menor.

c) El número realizado de im-  
posiciones y reintegros del sector privado es de 69 millones en 1983, con una media de aproximadamente 67.000 pesetas por operación. El número de clien-

tes al 31 de diciembre superaba los tres millones, con un saldo medio de 191.974 pesetas, y de 186.331 si sólo tenemos en cuenta al sector privado.

d) El número de oficinas en las provincias donde ha existido libertad plena de expansión, dentro de la legislación vigente, refleja el acercamiento al mercado al por menor. (Cuadro n.º 11.)

tido de dos ideas básicas: hay que atender a un número grande y creciente de clientes, que demandan cada día una mayor calidad en la operativa, así como una mayor diversificación en el tipo de operaciones. Dentro del mismo marco, al valorar el cliente tan positivamente la cercanía de la oficina al domicilio o lugar de trabajo, se hace necesario un gran número de puntos de venta.

El volumen de operaciones ha dado lugar a muchas decisiones pequeñas y medianas que se distribuyen a lo largo de un gran número de puntos de venta.

A todas estas características, propias del mercado al por menor, se unen las propias de las Cajas de Ahorros: gran concentración geográfica y de segmento de mercado.

Estas características suponen una serie de problemas y de ventajas que vamos a intentar desarrollar a continuación.

*El coste* del tratamiento de la operatoria del mercado al por

CUADRO N.º 12

**OBRAS SOCIALES DE  
LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID**

SECTOR	TIPO DE UNIDADES	Número
Enseñanza .....	Número de alumnos .....	5.300
Guarderías .....	Beneficiarios .....	1.245
Círculos Jubilados .....	Socios .....	13.505
Bibliotecas .....	Lectores 1983 .....	578.491
Exposiciones y actos culturales.	Asistentes .....	609.050
Becas investigación científica ...	N.º de becas concedidas ...	156

*Fuente: Memoria de la Obra Social.*

menor retrajo, en principio, a la Banca de penetrar en él. Tratar muchas operaciones pequeñas siempre es costoso. Las Cajas de Ahorros, y en concreto la Caja de Madrid, no se plantearon tal problema, ya que el mercado al por menor era su mercado. Lo que sí preocupó a la Caja (e igual a todas las demás) fue el peligro de unos costes crecientes.

El ataque a este problema tuvo diferentes frentes, que podemos dividir en dos grandes gru-

pos: por un lado, se intenta utilizar la mecanización, unida a la organización, como medio de reducir costes; por otro, se considera el interés en conseguir economías de escala tratando grandes masas de operaciones, por lo que se tendió a su desarrollo, con la posible utilización de un *cross-selling* reducido.

Pero no era solamente un problema de reducir costes. A veces existe una tentación de ver los costes como algo pernicioso, sin pararse mucho a pensar que sólo se pueden conseguir ingresos teniendo costes, aunque haya que intentar maximizar los ingresos con los menores costes posibles. Por tanto, la reducción de los costes habría de hacerse a partir de un incremento en la calidad y pensando en una mejor información y sofisticación operativa.

Por el lado de la mecanización, la Caja implanta uno de los más modernos sistemas de teleproceso, con lo que, en estos momentos, el 93 por 100 de sus oficinas están conectadas *on-line*. Pero este proceso no era suficiente para atender la demanda insatisfecha del mercado de poder operar desde

CUADRO N.º 11

**NUMERO DE OFICINAS  
(A 31-12-82)**

	<i>Madrid capital</i>	<i>Resto provincia</i>	<i>Ciudad Real</i>	<i>Toledo</i>	<i>Guadalajara</i>
Exterior .....	47	9	3	1	1
Hispano .....	122	52	11	12	8
Banesto .....	166	104	35	71	10
Vizcaya .....	81	36	10	10	4
Bilbao .....	104	39	14	14	5
Central .....	205	70	24	43	16
Santander .....	101	36	17	14	2
Popular .....	62	43	15	13	5
Caja Ahorros Madrid ...	270	143	56	9	1

*Fuente: Consejo Superior Bancario y Memoria de la Caja de Ahorros de Madrid.*

(No incluimos Barcelona, Zaragoza y Valencia, en donde la autorización de aperturas es reciente y muy limitada.)

cualquier oficina en cualquier momento. Es esta razón la que lleva a la Caja de Madrid a instalar cajeros automáticos (142 al final de 1983), constituyendo, en estos momentos, la red más extensa de Madrid. El uso de cajeros permite no sólo realizar operaciones fuera de las horas de oficina, sino también eliminar el coste del tratamiento manual por parte de los empleados.

La implantación de cajeros no fue fácil, si pensamos que del estudio de mercado realizado en 1980, como base de su planteamiento y comercialización, resultó que sólo un 5,5 por 100 de personas utilizaban los cajeros, y, dentro de éstos, existía un grado de utilización muy bajo, ya que sólo un 53,4 por 100 de los titulares de tarjetas de cajeros automáticos las utilizaban. No obstante, en estos momentos, el nivel de utilización conseguido es satisfactorio.

Pero la mecanización no para aquí, ya que, en un horizonte muy próximo, se hallan los terminales en puntos de venta, y todos los otros sistemas electrónicos de transferencias de fondos.

Esta mecanización, unida a la informatización de la gestión, supone un profundo cambio, ya que la liberación de personas y de esfuerzo supone una nueva estrategia en la que el cliente, y el mercado en general, es el principal objetivo. Pero todo este cambio lleva implícito un gran reciclaje del personal. Este proceso, unido a la fuerte tecnificación demandada por la revolución que experimenta el mercado al por menor, hace que *la formación* sea un capítulo de gran importancia, como inversión a largo plazo de la Caja. Este reciclaje no es tarea fácil,

ya que debe alcanzar a un gran porcentaje de la plantilla.

El mercado al por menor, como ya se ha indicado, se compone de un gran número de operaciones de tamaño medio o relativamente bajo. Esto supone un gran número de decisiones pequeñas y medias, lo que conduce a un *estrangulamiento del proceso decisional* en caso de que se mantenga un sistema centralizado. Para evitar esto, se puede recurrir a dos procesos complementarios: descentralización de los niveles de decisión y descentralización estructural. El primer proceso tuvo lugar en la Caja a mediados de los setenta y el segundo a finales de la citada década.

Las líneas generales de la estructura de descentralización federal, implantada en la Caja, se resumen a continuación:

El modelo de descentralización federal se eligió en función de la dimensión, complejidad, competencia y tasa de cambio de la Caja. Este modelo debería cumplir los requisitos de claridad, homogeneidad de puntos de mira de toda la estructura directiva, orientación del interés hacia los fines generales, facilidad en el control de gestión y reducción en el número de niveles jerárquicos, que facilite la delegación de decisiones, estabilidad y adaptabilidad al cambio, y autorrenovabilidad.

Las exigencias prioritarias eran:

- El diseño de una estructura que facilitase la delegación y la comunicación.
- El aumento de la normativa y de los sistemas de control, incluyendo formas de autocontrol.
- La existencia de «órganos

de apoyo» y de asesoría de la Dirección General.

- La ampliación de la capacidad de dirección y gestión de la Dirección General en las actividades que, siendo operativas, son de su competencia.

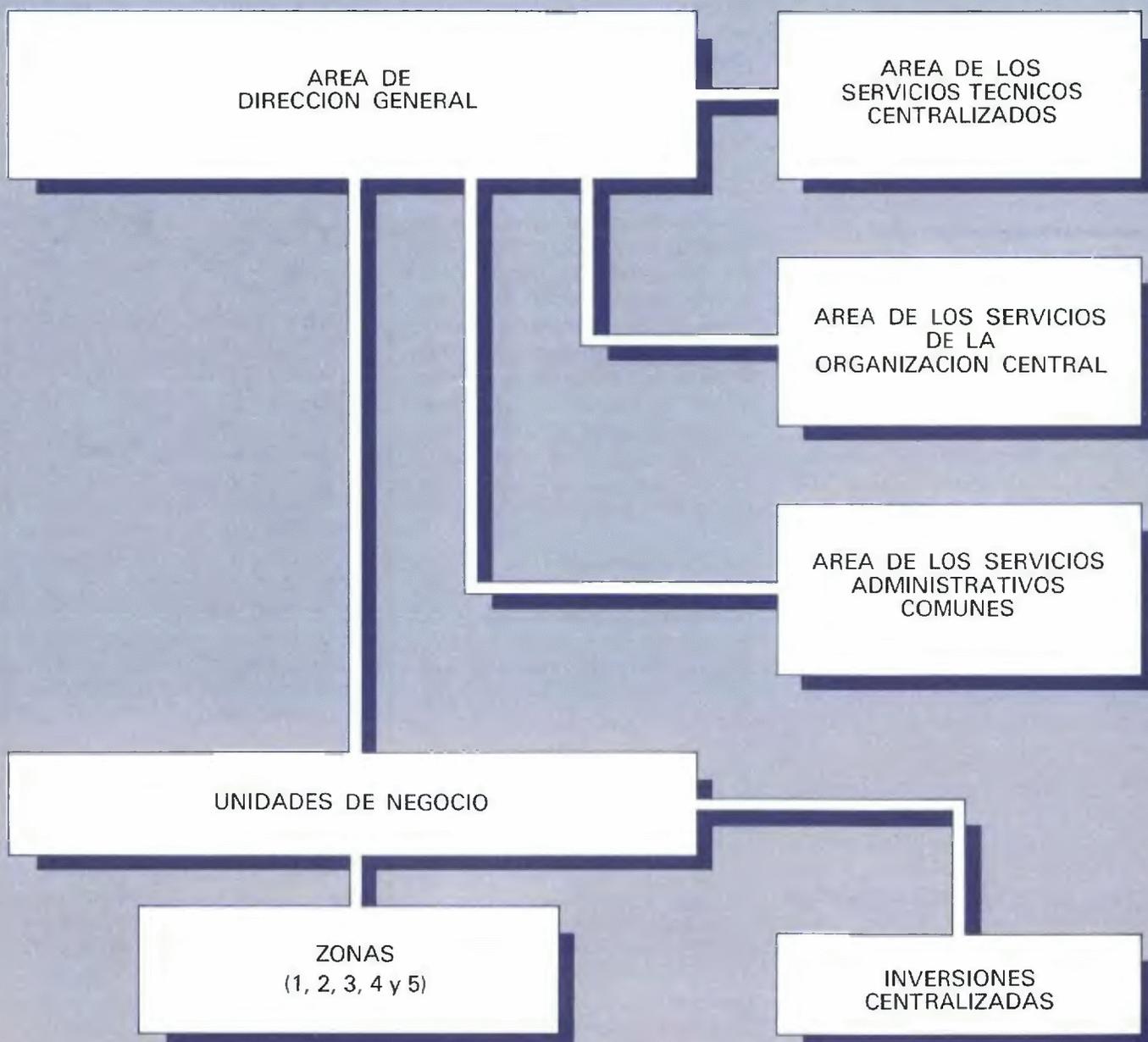
El esquema general organizativo es el que se refleja en la página siguiente.

Como se observa, se separan de las unidades de negocio las Inversiones Centralizadas, como medio de potenciar la atención especializada en el mercado al por menor, formado por los particulares y la pequeña y mediana empresa.

El tratamiento masivo de operaciones de activo y la descentralización se facilitan con la tecnificación de decisiones. Este proceso se puede facilitar, en el campo de los créditos, con la utilización de los modelos de decisión automática de préstamos (*credit scoring*). Estos modelos permiten calcular la probabilidad de que un préstamo sea bueno o malo en función de las características del solicitante. Su utilización tiene una serie de ventajas en el mercado al por menor de préstamos.

- Permite utilizar la información almacenada, traduciéndola en un sistema objetivo de decisión.
- Reduce el tiempo necesario para su estudio.
- Descarga a los jefes de préstamos de las operaciones rutinarias y les permite concentrarse en las operaciones de mayor dificultad.
- Unifica criterios de decisión en las operaciones de financiación al consumo.
- Permite reducir o aumentar

# ESQUEMA GENERAL ORGANIZATIVO DE LA DESCENTRALIZACION FEDERAL



las concesiones, utilizando un sistema objetivo y racional.

- Reduce la morosidad o bien el riesgo resultante.

El estrangulamiento del proceso decisional, cuando se trata de un gran número de pequeñas y medianas decisiones, se puede resolver, como ya hemos indicado, con la descentralización, pero ésta origina una necesidad de *coordinación*. La vida de una empresa es un continuo tomar decisiones, pudiendo definir éstas según los siguientes parámetros: repetitividad, riesgo y contenido en valores. En función de estos parámetros, las decisiones se distribuyen a lo largo de los distintos niveles de decisión. Cuanto mayor porcentaje de normalización posea una decisión, más bajo será el nivel en que se puede situar ésta.

Si el número de decisiones es muy grande, y como todas las decisiones no caben dentro de normas rígidas, se precisa un mayor o menor grado de criterios no normalizables, con un cierto contenido subjetivo. Dado el peligro de falta de coordinación, son necesarios distintos instrumentos que se aplican, según los distintos niveles de decisión. En los niveles más bajos se aplicarán normas con gran contenido de rigidez y en los medios o superiores se utilizan otros instrumentos, cuya finalidad no es sólo de coordinación.

Los instrumentos utilizados en la Caja son: credo y principios de la Caja, la planificación a largo y la planificación a corto. Con estos instrumentos se coordinan los esfuerzos de cada uno de los componentes de la empresa, de forma que se consigan los fines de aquélla. No hace falta indicar que estos ins-

trumentos van más allá de lo que simplemente entendemos por coordinación y se complementan con el *feed-back* que se origina en los controles periódicos de gestión de la Caja.

La forma de utilizar estos instrumentos es en forma escrita y/o mediante comités. Estos últimos combinan, en mayor o menor grado, la coordinación pura con la toma de decisiones. Los documentos en los que se recoge la planificación estratégica y los objetivos a corto son de gran importancia, ya que establecen, de una forma esquemática, los responsables, los colaboradores y las fechas de realización. Estos documentos no tendrían valor si no fuesen acompañados de los correspondientes controles, con las medidas correctoras, en caso de no cumplirse los objetivos en sus fechas. El hecho de que, a partir de los objetivos generales de la entidad, cada departamento elabore los suyos, posteriormente aprobados en un comité de coordinación, supone un proceso de participación altamente beneficioso para la entidad y estimulante para el empleado.

*La comunicación* es un problema general de toda empresa, que se incrementa exponencialmente con el tamaño. La descentralización en una entidad «al por menor» introduce problemas de coordinación, de los cuales ya hemos hablado, y de comunicación. Ambos tipos de problemas están interrelacionados y, de alguna forma, se han intentado resolver conjuntamente.

La problemática de la comunicación se incrementa con los escalones de la estructura organizativa, por lo que la estructura descentralizada que se ha

establecido se ha diseñado de forma que los escalones existentes fueran los menos posibles. También se ha diseñado de forma que se favorezca no sólo a la comunicación descendente y ascendente, sino también a la horizontal, como sistema de intercambio de experiencias. En este campo juega un papel importante la dirección participativa por objetivos.

*La desintermediación* es otro de los problemas que tiene planteado la banca al por menor en todos los países, como ya se ha visto anteriormente. No obstante, no creemos que exista un peligro de que aumente fuertemente, y si esto se produce será culpa de las entidades financieras, por falta de imaginación y capacidad de competir, ya que, en este mercado al por menor, el estar ya una entidad introducida significa tener unas economías de escala difíciles de superar por los nuevos competidores. No obstante, puede existir un peligro si los coeficientes obligatorios llegasen a promover ventajas económicas no basadas en la competencia, sino sólo en que los nuevos competidores no tuviesen, de forma discriminatoria, las cargas económicas de las entidades reguladas. (De suyo, ya ha existido este problema, con la distribución de los coeficientes entre entidades).

Lo que sí está apareciendo es una fuerte competencia por conseguir los segmentos de mercado que, en este momento, están en la «región desintermediada». Esta competencia puede ser sana, ya que reducirá los costes medios de financiación del consumo, lo que puede ayudar en la lucha contra la inflación.

Las Cajas, dentro del mercado al por menor, tienen el problema de la *regionalización*, que significa una rigidez y falta de diversificación de su operatoria que puede colapsar su crecimiento. A partir de un cierto tamaño, las empresas necesitan ampliar sus bases geográficas, como medio de diversificación y de conseguir economías de escala. A veces, la salida de su región de origen significa conseguir la atención completa de los servicios requeridos por los clientes. La regionalización puede originar una especie de provincialismo, que requiere de las direcciones un esfuerzo especial de salir fuera y ver qué sucede más allá de sus fronteras regionales.

En el caso de Madrid nos encontramos con una región muy pequeña, aunque exista una fuerte concentración de riqueza, muy localizada en el área metropolitana. También, en estudios realizados, se ha detectado un temor a que las autonomías originen una disminución de la importancia de Madrid, con sus consiguientes efectos multiplicadores. Preocupa el futuro de Madrid, y se considera que entre los problemas más importantes en el horizonte están: disminución de la población, menores recursos económicos, posibles desempleos de funcionarios, retorno a Madrid de ejecutivos de la periferia, menos afluencia de población flotante, alto coste de vida en Madrid, etc. Toda esta problemática, que está en el aire, puede ser también un problema para la regionalización de la Caja de Ahorros de Madrid.

El mercado al por menor también tiene sus ventajas innegables:

- Al colocar los fondos, de una forma preferente, en un mercado al por menor, resulta una *diversificación del riesgo* muy positiva, sobre todo en los momentos que corren.

- El propio mercado al por menor de captación de fondos resulta ser *más estable* y estadísticamente más predecible.

- *La especialización y las economías de escala* permiten conseguir unos costes de tratamiento y unos resultados globales difíciles de entender *a priori*.

En el caso de la Caja de Ahorros de Madrid, el resultado neto antes de impuestos (referido a la masa patrimonial media) es de 1,1 puntos (superior a la media de las entidades financieras). Los propios gastos de explotación son inferiores a la media del sistema. En 1983 estos gastos fueron 2,87 por 100 sobre los activos patrimoniales medios, con un decremento de 18 céntimos sobre 1982, a pesar del incremento de la red de sucursales en 34 oficinas (un 7 por 100 de incremento) para adecuarla a la población existente y a sus necesidades. La media de empleados por oficina es de 8,8 puntos inferior también a la media de entidades financieras.

### **LA CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID COMO BANCA AL POR MAYOR**

Cuando se diseñó la estructura actual de la Caja se consideró que existían dos mercados netamente diferenciados:

Uno es el de la clientela característica de la Caja, mercado que, por su disposición, núme-

ro de clientes y valoración de la proximidad del punto de venta y gestión de los servicios, requería una gran descentralización de la operativa y de la decisión. Este mercado, formado por muchos clientes y con importes por operación, en general, relativamente bajos, constituye el mercado al por menor, del cual ya hemos hablado en la primera parte de este trabajo.

Pero existe otro gran mercado, que tiene su origen en:

a) la existencia de una normativa legal que impone determinados coeficientes de inversión obligatoria, ordenados a la financiación del gasto público o de sectores favorecidos por circuitos privilegiados de financiación, formados por empresas cuya demanda es esencialmente de servicios de activo;

b) la existencia de grandes empresas cuya demanda, además de estar concentrada, es de activo y ofrece, fundamentalmente, posibilidades de inversión rentable, y

c) la política monetaria, que unida a los desajustes, en períodos muy cortos, entre las entradas y las salidas de flujos monetarios, origina los mercados de dinero, caracterizados por su rapidez operativa y la consecuente concentración de la capacidad decisiva.

Este conjunto de mercados presenta los siguientes denominadores comunes:

- gran poder negociador, tanto si el cliente es el Estado como si lo son los entes locales o las grandes empresas;

- pequeño número de clientes, para los cuales apenas es relevante la distancia a que esté la Entidad, y

- fuerte oscilación de los recursos captados. (Esta característica impone la necesidad de intervenir en los mercados de dinero, unas veces como oferentes, para hacer rentables los excedentes de fondos, y otras como demandantes, para dar cumplimiento a las disposiciones legales sobre coeficientes obligatorios).

En estas circunstancias, parecía obvia la conveniencia de concentrar la gestión en una unidad específica y centralizada, porque sólo así se podía conseguir:

- suficiente capacidad de negociación;
- las economías de escala que posibilitan la centralización;
- la unidad de tratamiento que aconseja la problemática expuesta, y
- la especialización, tecnificación, rapidez y flexibilidad que exige el mercado.

Esta unidad de negocio, que recogía las operaciones al por mayor, vino en llamarse «Inversiones Centralizadas», a diferencia de las unidades de negocio que recogían las operaciones al por menor, típicas de la Caja, y que se distribuían en cinco zonas. Esta unidad de «Inversiones Centralizadas» se disponía en cuatro departamentos: valores, cuentas especiales, inmovilizado y mercados monetarios.

La cartera de valores está formada en un 97,3 por 100 por valores computables, que proceden de la inversión obligatoria, impuesta por las disposiciones legales vigentes. Parte de la contribución a la financiación del Estado se hace a través de los Bonos, CRMs, CD, y Pagares, que representan, en valores netos, un 8,3 por 100 so-

bre acreedores. Con independencia de los encajes legales y depósitos obligatorios en el Banco de España, la tesorería neta representa al 31 de diciembre de 1983, un 7,4 por 100, como garantía de liquidez.

Con independencia de cumplir los coeficientes obligatorios, ya sean de inversión o de caja, estas operaciones al por mayor permiten mantener coeficientes de caja técnicos y realizar inversiones rentables, ya sea a causa de una insuficiente demanda solvente en el mercado al por menor o bien como complemento de la rentabilidad de éste.

En las Cajas, y en la Caja de Madrid en particular, han tenido y tienen un papel importante unas operaciones que pertenecen al mercado al por menor, pero que en origen están situadas más próximas al mercado al por mayor. Estas operaciones son los préstamos hipotecarios al constructor. La gran ventaja que tienen es el bajo coste de tramitación en origen, por el tamaño medio de las inversiones y su tratamiento centralizado y especializado.

## CONCLUSIONES

- Las Cajas de Ahorros constituyen las entidades financieras al por menor por excelencia, siendo el mercado de los particulares y de la pequeña y mediana empresa su origen y razón de ser.

- En principio, el mercado al por menor puede inducir a pensar que puede ser menos rentable que el mercado al por mayor, pero un tratamiento es-

pecializado de la operativa, las economías de escala conseguidas y la diversificación del riesgo conducen a unos resultados similares a los de otras entidades más próximas al mercado al por mayor.

- No obstante, habrá que vigilar el comportamiento de los costes de explotación en relación con los resultados conseguidos.

- Las economías de escala han de conseguirse a través de dimensiones adecuadas para lograr costes competitivos en el mercado al por menor.

- La liberalización del sistema financiero ha sido necesaria y ha evitado los problemas que han aparecido en otros países y en entidades similares. Asimismo, la competencia favorece la utilización de energías que en otro caso no despuntarían.

- Se ha realizado, y se está realizando, un gran esfuerzo en la reducción de costes a través de la aplicación de tecnologías electrónicas; pero también éstas se están orientando hacia un cambio profundo en la forma de satisfacer las necesidades sentidas por el mercado al por menor.

- En el futuro, con las nuevas tecnologías (cajeros automáticos, POS, *home banking...*) parece obligado pensar en nuevas estrategias en lo que se refiere al papel de las oficinas y en el trato al cliente.

- El fenómeno de la desintermediación aparece como consecuencia de restricciones en el sistema financiero; pero también aparece por desidia de los intermediarios financieros existentes. También hay que reconocer que una situación conveniente en el

circuito de la venta puede favorecer que la financiación se sitúe fuera de los circuitos clásicos.

- Los servicios complementarios de la Banca parece que irán adquiriendo un mayor peso, en parte como defensa ante la desintermediación. Pero también habrá una tendencia a cobrar los servicios, directa o indirectamente, a través del nivel de negocio proporcionado por el cliente.

- Las operaciones al por mayor realizadas por las Cajas nacen, principalmente, como consecuencia de los coeficientes obligatorios de inversión. El resto cumple la misión de proporcionar una liquidez técnica necesaria, o bien realizar inversiones rentables, cuando en el mercado al por menor no existe demanda solvente suficiente, o como complemento de la rentabilidad de éste.

- Parece necesaria una mayor diversificación de los activos y pasivos de las Cajas en el mercado al por mayor que, sin que haga perder a estas entidades su particular papel en la sociedad española, les permita eliminar las rigideces de un exceso de especialización y conseguir una rentabilidad en favor de su mercado característico. Esta diversificación debe hacerse de una forma eminentemente técnica, ponderando fríamente los riesgos que conlleva.

- Se piensa que se incrementará el desarrollo de la informática de gestión, para llegar a una contabilidad analítica por segmentos de mercado o hasta por cliente, según los casos.

- Ante los avances tecnológicos existentes, la formación y el reciclaje del personal ad-

quieran un papel de vital importancia, en donde la formación, que es una inversión a largo plazo, ha de programarse no sólo en función de las necesidades presentes, sino también de las futuras.

- En la nueva situación autonómica, Madrid experimentará unos cambios bastante importantes, que se han de tener en cuenta en toda la legislación que le afecte.

#### BIBLIOGRAFIA

- *The retail Banking Revolution. — An international perspective*, Patrick Frazer & Dimitri Vittas, Michael Lafferty Publications, 1982.
- *El futuro de la Banca al por menor*, Editorial Instituto de Empresa, 1982.
- *Boletín Estadístico del Banco de España*.
- *Boletín Económico del Banco de España*.
- *Las Cajas de Ahorro en el sistema financiero*, Angel Montero Pérez y Ramón Martínez Vilches.
- *Anuario Estadístico de la Banca Privada*, Consejo Superior Bancario.
- *Informe anual de la LI Asamblea General de la Confederación Española de Cajas de Ahorros*, Madrid, 1983.
- *Memorias de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid*.