

LA REFORMA DE LA CONFEDERACION ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS

En el presente artículo, **Braulio Medel Cámara**, Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, realiza una breve y precisa descripción de lo que es la reforma de la Confederación aprobada por su Asamblea General a finales de 1990. El autor, tras una introducción dedicada a exponer la necesidad y las razones de la reforma, pasa a describir ésta en lo que se refiere a sus objetivos tanto a medio como a corto plazo, y tanto por lo que respecta al área asociativo-representativa como a las áreas operativa y financiera, precisando para cada una de ellas sus funciones, los medios para realizarlas y su financiación.

I. INTRODUCCION

EN la Asamblea de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), celebrada a finales de 1990, se aprobó un plan de redefinición estratégica de la misma. Su objetivo prioritario es el de consolidar un proyecto de futuro para la CECA mediante una reforma y renovación que, huyendo tanto de un inmovilismo esclerotizante como de aventurerismos de dudoso resultado, adecue la Confederación a las nuevas necesidades y demandas de las cajas de ahorros.

La exigencia de esta reforma parcial parecía clara, y viene motivada no tanto porque los principios sobre los que se sustenta la propia concepción de la Confederación hayan cambiado, sino por las propias modificaciones que nuestros entornos económico, financiero y tecnológico están experimentando. La década de los ochenta ha sido, sin duda, particularmente bien aprovechada por las cajas españolas. En términos generales, esa evaluación positiva se manifiesta en

la fuerte capitalización registrada por nuestras entidades y en una ganancia de diez puntos porcentuales de cuota de mercado en el sistema financiero. Los dos últimos años apuntan, sin embargo, una desaceleración del crecimiento y una reducción del margen de intermediación, que no se han visto compensadas por la disminución de los gastos de transformación.

Estos efectos no son sino el reflejo de mayores grados de libertad y competencia, que en los próximos años no harán sino acentuarse. El tránsito de un sistema básicamente regulado a otro liberalizado, que naturalmente sí ha afectado en el pasado inmediato a las cajas, y las ha obligado a replanteamientos funcionales y estratégicos importantes, no había sido hasta ahora asumido por la propia CECA como una fuerza necesaria de transformación. Esto es, ante una nueva situación, la reacción de las cajas y la de Confederación no han ido acompasadas. Las primeras, obviamente, han tenido que ajustar su estrategia al nuevo orden competitivo, aún fraguán-

dose, mientras que la CECA se ha seguido considerando básicamente como la suministradora exclusiva o principal de servicios a un mercado cautivo constituido por las propias cajas. La estrategia de la CECA ha de cambiar en un sentido más empresarial, más orientado a las exigencias que el nuevo entorno plantea a las cajas. En el plano asociativo, ello requiere una presencia más activa ante las autoridades económicas y ante la sociedad en general. En el plano operativo, reclama la provisión de servicios que las cajas no puedan producir individualmente por inviabilidad técnica o económica, y que, prestados desde la Confederación, nos permita sostener los retos de la competencia tanto en calidad como en precio.

Lógicamente, el mantenimiento de unos esquemas funcionales, operativos y financieros (oferta) no ajustados a los requisitos de unas nuevas necesidades (demanda) plantea, además, ciertas ineficacias en la dimensión y financiación de los servicios, que también habría que procurar corregir. Las preguntas, por tanto, que habría que tratar de responder satisfactoriamente son: ¿qué actividades realizar? ¿qué medios adscribir a cada una de ellas? ¿cómo financiarlas? ¿qué estructura organizativa desarrollar? En otras palabras, hay que determinar las funciones, los medios, la financiación y la organización de la CECA.

Los elementos centrales del plan de reforma son los siguientes:

- La concepción empresarial de la Confederación y la consiguiente evaluación de sus tareas en función de sus resultados.
- La conveniente distinción, dentro de las funciones de la Con-

federación, de las áreas asociativo-representativa, operativa y financiera, y la diferente lógica de las funciones, financiación y medios adscritos a cada una ellas.

- La prudente diferenciación de dos etapas (transitoria y definitiva) en la aplicación de los criterios de reforma.

- La flexibilidad y diversidad en la adecuación de los servicios de la CECA a la demanda de las diferentes cajas (grandes, medianas, pequeñas), única base sólida sobre la que puede asentarse la integración de todas en la Confederación.

- La reafirmación de una CECA reformada y ajustada a las nuevas situaciones como instrumento clave para el más eficiente funcionamiento del sector.

- El reforzamiento de las relaciones de la Confederación con otras entidades inter-cajas.

Siendo relevantes todos los criterios anteriores, hay que resaltar la importancia de la recomendación de diferenciar claramente las áreas asociativo-representativa, operativa y financiera. La primera debe funcionar como una asociación (centro de gasto) y las otras dos como empresas (centros de beneficio). En cada una de estas tres áreas, la reforma se propone la consecución de unos objetivos a medio plazo (dos años) tras un período transitorio de adaptación.

II. OBJETIVOS A MEDIO PLAZO

1. Area asociativo-representativa

Funciones

Se comprenden en esta área

las siguientes funciones: estudios y análisis económicos y financieros; información estadística; asesoramiento genérico a las cajas; negociación y gestión de convenios de colaboración; elaboración y desarrollo de campañas de imagen; coordinación de la obra social de las cajas; las desarrolladas por la Comisión de Organización, Automación y Servicios; la Escuela Superior de Cajas de Ahorros (parcialmente); comunicaciones y relaciones externas, etc. También se incluye en esta área, aunque con un régimen específico, la Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, cuyos estatutos también se recomienda reformar.

Medios

Los recursos asignados serán los derivados de un análisis coste-eficacia que minimice los medios necesarios.

Financiación

La financiación del área asociativo-representativa se cubrirá exclusivamente por la cuota (asociativa) confederal.

2. Area operativa

Funciones

Se comprenden aquí todos aquellos servicios operativos de soporte que la Confederación presta a las cajas, y en los que existen importantes ventajas y economías derivadas de la dimensión y la cobertura de CECA. En particular, se encuadran aquí los servicios de Extranjero, Representaciones Extranjeras, Valores, Central de Descuento, Medios de Pago, Cuentas Corrientes y Relaciones Institucionales, Caja y Agencias, Cuenta Unica Centra-

lizada, y Servicio de Intercambios de Cajas de Ahorros.

Medios

La dimensión de los distintos servicios y, por tanto, de los medios a ellos adscritos será la ajustada a la demanda de las cajas bajo un análisis de rentabilidad.

Financiación

La financiación de los servicios se hará por precios, tarifas y comisiones competitivas y que cubran, como mínimo, los costes de provisión.

3. Area financiera

Funciones

Se engloban en esta área todas aquellas operaciones financieras que impliquen una asunción directa de riesgos de la Confederación por cuenta propia o por cuenta de las cajas. Las operaciones pueden referirse a mercados tanto domésticos como internacionales, y, en sus distintos ámbitos de operaciones, de mercados monetarios y de capitales, de arbitraje, de crédito y de participaciones accionarias.

La finalidad básica de esta función es que la CECA pueda servir como intermediario mayorista en los mercados financieros y como banco de inversión para aquellas cajas que así lo demanden, posibilitando el suministro a las mismas de todos los servicios financieros para sus clientes sin incurrir en los elevados costes que la presencia individual directa en estas actividades puede suponer.

Medios

En las distintas líneas de operaciones financieras, los medios deben ser los ajustados al volu-

men de negocio deseado por las cajas participantes.

Financiación

A medio plazo, la financiación del área financiera debe ser la propia de cualquier banco, caja o entidad financiera que, con carácter voluntario, se aporte o canalice por las cajas.

III. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

El tránsito de la situación actual a la definida como deseable a medio plazo implica naturalmente un período transitorio, que debe quedar claramente definido, y que se caracterizaría por las siguientes notas:

Funciones

Las áreas asociativa, operativa y financiera deberían quedar claras desde un primer momento, en la misma línea propuesta a medio plazo. En esta fase transitoria, todas las cajas participarían en todas las áreas y funciones, pues entre todas se debe asumir la estructura actual.

Medios

Ha de establecerse un calendario de adecuación de los medios materiales actuales a los definitivos.

Financiación

Se llevará a cabo una adaptación progresiva sobre las bases que se expresan seguidamente:

- Area asociativa: financiación con cuotas.

- Area operativa: financiación con tarifas sujetas a un doble principio:

a) Tarifas competitivas.

b) Tarifas que guarden cierta relación con el coste y que deben arrojar, en general, un resultado positivo. Transitoriamente, los beneficios proporcionados por unos servicios pueden servir para cubrir las pérdidas de otros, pero debe eliminarse cuanto antes esa situación. Este principio obliga también a que las subidas de tarifas no se practiquen indiscriminadamente donde resulte más fácil y donde la utilización por parte de las cajas sea general y se proporcione ya un importante beneficio, sino en aquellos servicios deficitarios y de escasa utilización por las cajas. Por otra parte, tampoco las tarifas deben ser la vía para cubrir pérdidas originadas en la actividad puramente financiera.

- Area financiera. El criterio es tender a la eliminación de la financiación que las cajas efectúan a Confederación vía depósitos con intereses por debajo del precio de mercado. A estos efectos, se establece un calendario que, para el año 1991, responde al principio de mantenimiento de saldos, pero con remuneraciones, en sus dos terceras partes, en línea con precios de mercado, y con una progresiva reducción de esos saldos obligatorios en los años siguientes.