ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE CAJAS DE AHORROS

Están fuera de toda duda la importancia del colectivo de cajas de ahorros y el papel que éste juega en la financiación de la economía española. Disponer de más de un 40 por 100 del conjunto de los depósitos bancarios y representar más de una tercera parte del total de los activos son índices muy elocuentes de la dimensión e importancia del sector. El objetivo de este trabajo de **Carlos Egea Krauel** es apuntar una visión estratégica del conjunto de cajas. A tal fin, el autor comenta, en primer lugar, la evolución reciente del sector. En segundo lugar, analiza su situación interna, destacando los aspectos más significativos del conjunto y agrupándolos en lo que se denomina, en la terminología usual de la planificación estratégica, «pilares», o puntos fuertes, y «debilidades», o puntos débiles. En tercer lugar, describe el previsible entorno en que las entidades financieras van a convivir en los próximos años, clasificando los elementos más importantes en «amenazas» y «oportunidades». Finalmente, expone una serie de estrategias que juzga básicas para que el sector siga siendo competitivo en los próximos años.

I. EVOLUCION RECIENTE DEL SECTOR

QUIZA pueda afirmarse que el sector de cajas de ahorros en España ha tenido, en la década de los ochenta, el impulso y la evolución más importantes de toda su historia. Una serie de hechos avalan esta afirmación.

En primer lugar, el *fuerte crecimiento de la cuota de mercado,* que, medida por el conjunto de acreedores, pasa del 32,7 por 100 en 1980 a algo más del 42 por 100 en 1990. Este crecimiento, que supone ganar 10 puntos porcentuales en diez años, a costa fundamentalmente de la banca privada, no tiene parangón en la historia reciente del sistema financiero español.

Igualmente, el conjunto de cajas ha sabido sortear perfectamente y *salir indemne de la crisis* que sufrió la economía española en la segunda mitad de los setenta y la primera mitad de los ochenta, crisis que, por un proceso interactivo, afectó profundamente a todo el sistema financiero, pero principalmente al sector bancario.

Por otra parte, la *rentabilidad del sector* ha ido creciendo sensible y sostenidamente, tal y como puede verse en el cuadro número 1, hasta 1988, año en que tiene lugar un cambio en la tendencia, empezando a disminuir a partir de ese momento.

Las razones que han posibilitado ese período de bonanza para el sector son varias, y cabe citar, sin ánimo de ser extensivo, la liberalización del sistema financiero, la crisis bancaria, el fuerte desarrollo de la clase media española, el hecho de ser España un país fuertemente bancarizado y las propias estrategias adoptadas por los equipos directivos de las cajas de ahorros.

En efecto, a mediados del año 1977 las cajas tenían, en gran parte, limitada su libertad estratégica, lo que les impedía su normal desarrollo y expansión; como fruto de la *equiparación operativa y financiera* que se produce en ese año, que aumenta considerablemente sus grados de libertad, experimentan el fuerte impulso que ya hemos comentado.

Además, la *crisis financiera* que ya se ha citado, y que afectó con una gran dureza al sector bancario, permitió a las cajas concentrarse en estrategias de crecimiento y consolidación en sus segmentos de actuación, mientras que la banca tuvo que dedicar gran parte de sus recursos y tiempo al saneamiento de sus activos.

Por otra parte, en el período que comentamos, se produce un fuerte *desarrollo de la clase media española,* objetivo básico de este conjunto de entidades financieras, que tienen como foco de atención preferente al segmento de economías domésticas.

En íntima conexión con lo dicho en el párrafo anterior, cabe destacar también que *España es un país fuertemente bancarizado* (1), y muy especialmente las economías domésticas, con un uso de la banca superior al de otros países europeos, en detrimento de otras instituciones financieras y de los mercados de capitales, lo que favorece al sector de cajas. Ese efecto de ban-

CUADRO N.° 1

CUENTA DE RESULTADOS DE LAS CAJAS DE AHORROS (1980-1990)
(Porcentaje sobre activos totales medios)

	1980	*1981*	*1982*	*1983*	*1984*	*1985*	*1986*	*1987*	*1988*	*1989*	*1990*
Productos financieros	8,83	9,61	10,52	11,17	11,21	10,76	10,43	10,55	10,16	10,36	10,94
Costes financieros	4,63	5,02	5,68	5,89	6,16	6,01	5,45	5,17	5,16	5,71	6,55
Margen de intermediación	4,19	4,59	4,84	5,28	5,05	4,75	4,98	5,38	5,00	4,65	4,38
Otros productos ordinarios	0,20	0,17	0,18	0,21	0,22	0,25	0,24	0,25	0,27	0,25	0,28
Margen operacional	4,39	4,76	5,02	5,49	5,27	5,00	5,22	5,63	5,27	4,90	4,66
Gastos de explotación	3,24	3,38	3,53	3,45	3,22	3,07	3,13	3,19	3,03	2,94	2,89
Resultado de explotación	1,16	1,38	1,49	2,04	2,05	1,93	2,09	2,44	2,24	1,96	1,77
Rto. de valores y otros (neto)	0,19	0,14	0,06	— 0,11	0,17	0,28	0,46	0,48	0,56	0,44	0,31
Saneamiento de cred. y valor.	0,36	0,52	0,55	0,88	0,68	0,56	0,34	0,59	0,44	0,28	0,40
Dotaciones de f. de pens.	—	—	—	—	0,31	0,36	0,92	0,67	1,31	0,72	0,45
Otras dotaciones	—	—	—	—	0,19	0,23	0,33	0,32	0,27	0,30	0,23
Resultado neto	0,99	1,00	1,00	1,06	1,04	1,06	0,96	1,34	0,78	1,10	0,99

Fuente: Boletines económicos del Banco de España (1980-1989) y avance de datos Banco de España (1990).

carización puede observarse en el cuadro n.° 3.

Por último, hay que señalar también que *las estrategias adoptadas por los equipos directivos de las cajas,* en cuanto a productos y servicios ofertados, extensión de la red de oficinas, informatización y sistemas de medios de pago, entre otras, han sido las adecuadas para posibilitar ese fuerte crecimiento y consolidación del sector.

Sin embargo, y a pesar de que de lo expuesto hasta aquí pudiera desprenderse una uniformidad en la evolución del sector de 1980 a 1990, hay que diferenciar tres etapas: el período 1980-1987; el bienio 1988-1989, y el ejercicio de 1990, recientemente finalizado, lo que nos permitirá analizar su evolución recogiendo importantes matices.

1. Período 1980-1987

El intervalo temporal comprendido entre los años 1980 y 1987 concuerda sustancialmente con lo que hasta aquí se ha dicho; esto es, fuerte crecimiento en el capítulo de acreedores y ganancias sensibles en el índice de rentabilidad.

Concretamente, y tal como se recoge en el cuadro n.° 1, el resultado neto en 1987 es de 1,34 por 100 sobre ATM (activos totales medios). El margen financiero se sitúa en el 5,38 por 100, y el resultado de explotación en el 2,44 por 100, lo cual contrasta con los resultados de la banca privada —1,02, 3,98 y 2,05 por 100, respectivamente—, con índices significativamente inferiores a los obtenidos por el sector de cajas, que se recogen en el cuadro n.° 2.

La característica más importante de ese período, desde el punto de vista del nivel de competencia, es que ésta era una *competencia sin precio,* donde el tipo de interés y el proceso de *desintermediación* no tienen un papel tan relevante como en la actualidad. Es, pues, esa la razón por la que se produce un incremento continuado del margen de intermediación, tendencia que se rompe en el año 1988.

La estrategia seguida por parte de las entidades financieras durante ese tiempo fue la apertura de un gran número de sucursales, lo cual condiciona de forma significativa su actual estructura de costes.

2. Bienio 1988-1989

En el bienio 1988-1989 se produce una inflexión en la evolución de los *ratios* comentados, dándose disminuciones en los indicadores de rentabilidad que permiten hablar de un cambio de tendencia. En este período, el tipo de interés empieza a tener un papel más relevante a la hora de competir, y además las cajas entran de lleno en el proceso de desintermediación. Es decir, el *nivel de competencia* entre bancos y cajas *aumenta considerablemente.*

El margen de intermediación evoluciona, en sólo dos años, del 5,38 al 4,65 por 100; el resultado de explotación, del 2,44 al 1,96 por 100, y el resultado neto, del 1,34 al 1,10 por 100. Sin embargo,

CUADRO N.° 2

CUENTA DE RESULTADOS DE LA BANCA PRIVADA (1980-1990)
(Porcentaje sobre activos totales medios)

	1980	*1981*	*1982*	*1983*	*1984*	*1985*	*1986*	*1987*	*1988*	*1989*	*1990*
Productos financieros	11,58	12,58	12,48	12,16	11,82	10,78	10,17	10,79	10,49	11,17	11,98
Costes financieros	7,24	8,39	8,66	8,16	8,03	7,17	6,37	6,80	6,22	7,08	7,95
Margen de intermediación ..	4,34	4,19	3,82	4,00	3,79	3,61	3,80	3,98	4,26	4,09	4,03
Otros productos ordinarios..	0,76	0,82	0,83	0,88	0,76	0,71	0,72	0,75	0,75	0,71	0,74
Margen operacional	5,10	5,01	4,65	4,88	4,55	4,32	4,52	4,73	5,01	4,80	4,77
Gastos de explotación	3,52	3,42	3,17	3,10	2,80	2,69	2,67	2,67	2,73	2,67	2,79
Resultado de explotación ...	1,58	1,59	1,49	1,78	1,75	1,63	1,86	2,05	2,27	2,12	1,98
Rto. de valores y otros (neto).	0,01	—0,04	—0,07	0,06	0,09	0,17	0,18	0,40	0,48	0,32	0,39
Saneamiento de cred. y valor.	0,83	0,79	0,82	1,07	1,03	0,77	0,67	0,80	0,95	0,51	0,53
Dotaciones de f. de pens. ..	—	—	—	0,02	0,09	0,14	0,36	0,42	0,39	0,24	0,21
Otras dotaciones	—	—	—	0,13	0,12	0,16	0,17	0,20	0,03	0,15	0,11
Resultado neto	0,76	0,76	0,60	0,62	0,60	0,73	0,83	1,02	1,38	1,54	1,52

Fuente: Boletines económicos del Banco de España (1980-1989) y estimación según avance de datos Banco de España (1990).

el sector de banca privada incrementa ligeramente el margen de intermediación del 3,98 al 4,09 por 100; el resultado de explotación, del 2,05 al 2,12 por 100, y el resultado neto, del 1,02 al 1,54 por 100. De esta forma, mientras en 1987 el resultado neto sobre activos totales medios de las cajas era un 30 por 100 superior al de la banca, en 1989 es ésta quien posee un beneficio casi un 50 por 100 mayor que las cajas.

Un análisis más riguroso de la cuenta escalar de resultados (lo cual excede del ámbito de este trabajo) nos llevaría a la conclusión de que, partiendo de un margen y un resultado de explotación similares, las mayores dotaciones que las cajas tienen que realizar al fondo de pensiones, por los fuertes compromisos contraídos con el colectivo de empleados, son uno de los factores clave en la diferencia tan apreciable del resultado neto.

CUADRO N.° 3

PARTICIPACION DEL EFECTIVO Y DEPOSITOS BANCARIOS SOBRE EL TOTAL DE ACTIVOS FINANCIEROS DEL SECTOR NO FINANCIERO

	Porcentaje
USA	31,4
Inglaterra	43,0
Alemania	47,2
Holanda	47,3
Italia	63,3
Japón	73,3
España	83,3

Fuente: F. Gutiérrez, «El ahorro financiero de las empresas no financieras y de las familias». Citado por Lerena, *op. cit.*

3. Año 1990

Durante este ejercicio, a la vez que se acentúa la tendencia al estrechamiento de los márgenes iniciada en el bienio anterior, no se produce, por vez primera en muchos años, una ganancia en la cuota de mercado, como de hecho se ha producido en la década anterior. Estos hechos, que tienen su razón de ser en el *incremento del nivel de competencia* originado por la llamada «guerra de las supercuentas», son un exponente de la nueva situación competitiva que se generalizará en 1993 como consecuencia del mercado único.

Pero, independientemente de esta variación en la competitividad, se manifiesta también, en los dos últimos períodos, lo que podríamos denominar una cierta *indefinición del sector* sobre cuál debe ser su *estructura futura* como grupo, fruto, sin duda, de los distintos intereses de las diferentes cajas, cada vez más en competencia entre sí, y, sobre todo, de sus diferentes planteamientos estratégicos. Problemas como los de la dimensión, las fusiones, el territorio de actuación, y la CECA y los grupos de cajas son aspectos que quizá permanecían latentes durante los años anteriores, pero que aparecen con gran intensidad, sobre todo en los dos últimos años.

En este sentido, cabe destacar el fuerte proceso de concentración que está experimentando el colectivo de cajas, ya que si todos los procesos de fusión

anunciados llegan a buen fin, su número quedará reducido de setenta y seis, que existían en 1989, a cincuenta y una a lo largo de 1991, lo que implica la desaparición de más del 30 por 100 del sector en menos de dos años.

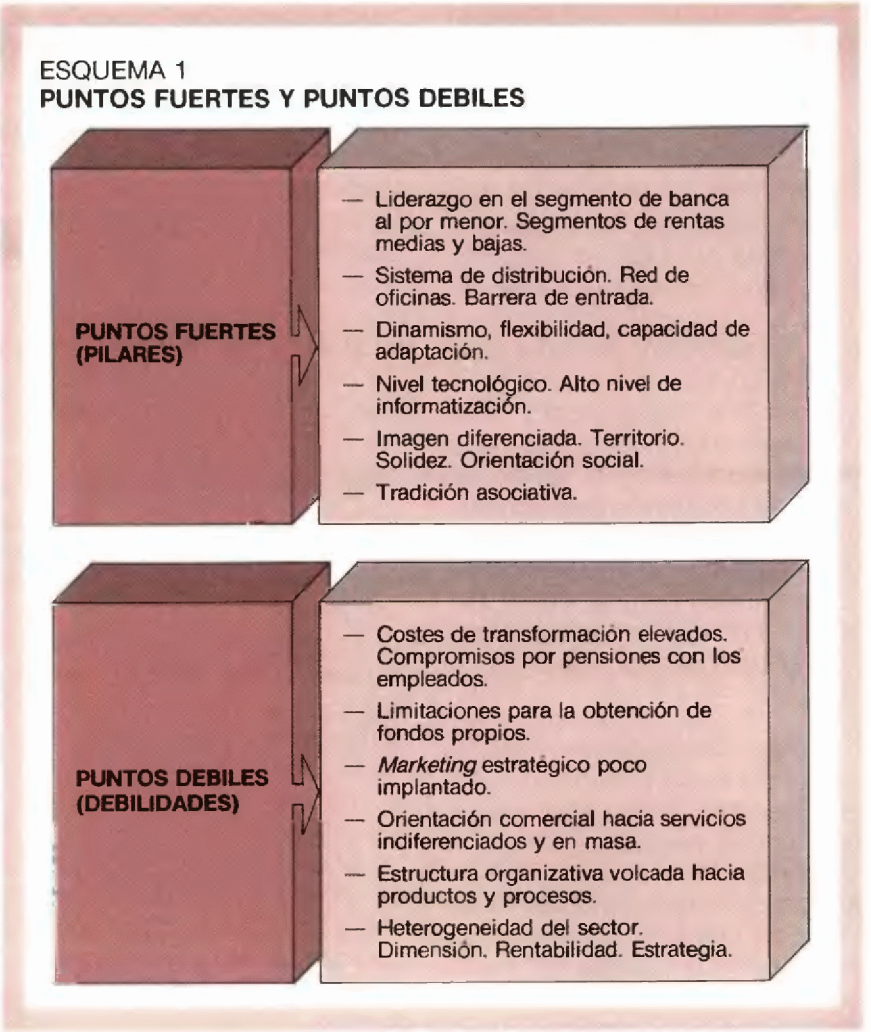
En definitiva, y para concluir este apartado sobre la evolución reciente, podemos destacar que, a pesar de una ganancia tan importante en la cuota de mercado, se produce al final del período ese intenso proceso de concentración ya comentado, y que tiene por objeto mantener y potenciar la posición competitiva del sector.

II. ANALISIS INTERNO DEL SECTOR

Este apartado tiene por objeto describir, aunque de forma sintética, aquellos aspectos más significativos del sector, agrupándolos, tal como se hace en el esquema 1, en *pilares,* o puntos fuertes, y *debilidades,* o puntos débiles.

Entre los *pilares,* cabe destacar el *liderazgo* que ejercen las cajas de ahorros *en el segmento de banca al por menor* o banca al detalle. En efecto, las cajas han sido definidas, en más de una ocasión, como las entidades financieras al por menor por excelencia, siendo este segmento el más rentable por los mayores márgenes de intermediación que permite, así como por mantener un nivel de competencia relativamente menor que en la banca al por mayor. No obstante, en los últimos años, y como consecuencia de los hechos apuntados anteriormente, se ha intensificado el clima de competencia también en aquel segmento.

ESQUEMA 1
PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES



El *sistema de distribución,* que no sólo incluye la red de sucursales, sino también los cajeros automáticos, las tarjetas de crédito y los terminales puntos de venta, es otro punto fuerte del sector. Es lógico que un conjunto de entidades financieras dedicadas fundamentalmente a la banca al detalle tenga una considerable red de oficinas, lo que supone una barrera de entrada muy importante.

El dinamismo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación que han demostrado estas entidades en la década de los ochenta tienen su mayor exponente en el reciente proceso de redimensionamiento. Esta fortaleza es un aspecto clave de cara a un futuro sistema financiero más complejo y mucho más competitivo.

Igualmente, debemos destacar *su nivel tecnológico,* pues han sabido informatizar, con una calidad adecuada, el alto número de transacciones que la orientación al segmento al por menor conlleva.

Otro aspecto muy positivo lo constituye la *buena imagen* que estas entidades tienen, en el sentido de seguridad, solidez y acercamiento a los clientes. No cabe duda de que la dimensión geográfica —normalmente local, pro-

vincial o regional— y su marcada orientación social han favorecido el alto grado de identificación y enraizamiento en su zona de actuación.

En el futuro, con un entorno previsiblemente aún más competitivo que el actual, *la tradición asociativa* de las cajas será un pilar fundamental en las estrategias de reducción de costes. En este sentido, el papel a desempeñar por la CECA, o por los distintos grupos de cajas, es básico, sobre todo desde el punto de vista de las entidades medianas y pequeñas, ya que su existencia hará posible la incorporación de éstas a productos y procesos que serían inabordables para ellas sin el concurso de estos órganos asociativos.

En cuanto a *debilidades,* deben comentarse en primer lugar *los altos costes de transformación.* Es cierto que ha habido una convergencia con los costes del sector bancario en los últimos años, tal como puede observarse en los mencionados cuadros n.^{os} 1 y 2, y también que un sector minorista como el de cajas conlleva costes más altos, pero no es menos cierto que un sistema financiero más competitivo implica márgenes de intermediación menores, y en consecuencia es necesario perseverar en la reducción de costes.

Un concepto que, aunque no se recoge en el epígrafe de gastos de transformación, supone un punto débil para las cajas, en relación con la banca privada, es el ya comentado *mayor compromiso por fondos de pensiones* con los empleados. Este hecho puede observarse por las mayores dotaciones realizadas en los últimos años. Concretamente, en el año 1989 las dotaciones de las cajas superaban en 0,48 puntos porcentuales, en términos de balance medio, a las de la banca.

Las *limitaciones para la obtención de fondos propios* que tienen las cajas de ahorros es un punto débil importante, ya que las sitúa en clara desventaja competitiva con los bancos, los cuales pueden elevar su cifra de capital mediante la emisión de acciones, superando así los límites legales del coeficiente de recursos propios sin necesidad de ajustar su nivel de actividad.

Por otra parte, aunque en el segmento de banca al detalle el nivel de competencia es relativamente menor que en la banca al por mayor, en los últimos años se ha producido un aumento en el poder negociador de la clientela, lo cual sitúa al *marketing estratégico,* poco implantado en las cajas, como un elemento fundamental para la gestión comercial. Aspectos como la segmentación de la clientela, la paquetización de productos y la venta cruzada serán analizados, en el epígrafe dedicado a las estrategias, como básicos en el nuevo enfoque comercial.

Esta nueva visión estratégica, basada en el cliente, es opuesta a la tradicional orientación comercial basada en servicios indiferenciados para su consumo masivo. La segmentación implica una atención más personalizada, con productos y servicios a la medida de los distintos colectivos de clientes.

De igual forma, la estructura organizativa basada en productos y procesos deberá evolucionar hacia organizaciones orientadas al mercado y los clientes, siendo clave en este proceso la necesaria reestructuración, no solamente de la red de oficinas, sino también de los servicios centrales, poniendo énfasis en las tareas comerciales más que en las administrativas y burocráticas.

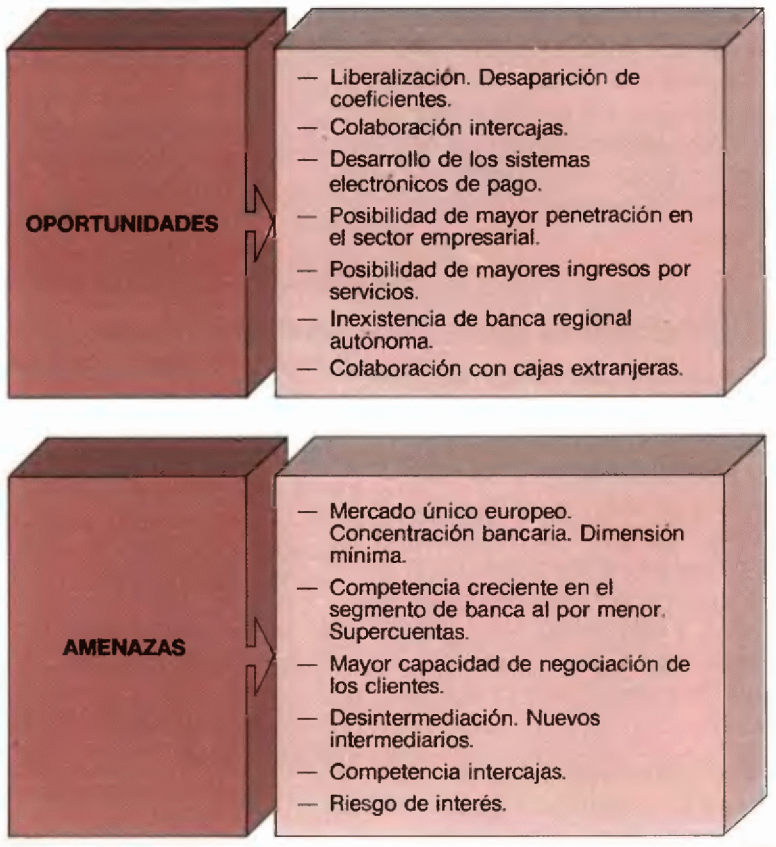
Finalmente, y también, en cierto modo, como *debilidad,* puede afirmarse que al final de la década nos encontramos con un *sector mucho más heterogéneo* que al principio de ella. En efecto, en el intervalo de los últimos años, y como fruto de la mayor libertad y de las diferentes estrategias adoptadas por las distintas cajas, aparecen profundas diferencias entre éstas, y no solamente por el tamaño y la rentabilidad, sino también por los distintos enfoques estratégicos de actuación.

III. EL ENTORNO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN LOS NOVENTA

Una vez que se ha hecho esa breve descripción de las características internas del sector, procede realizar un comentario sobre el entorno en el que las entidades financieras van a desarrollar su labor en un futuro próximo. Utilizando también la metodología de la planificación estratégica, clasificaremos los aspectos y características más significativos en *oportunidades* y *amenazas,* tal como puede observarse en el esquema 2.

Antes de pasar a realizar la clasificación, parece oportuno comentar que no se puede ser muy rotundo a la hora de clasificar las circunstancias previstas en oportunidades y amenazas, porque hay aspectos muy difíciles de encuadrar en un lado u otro, ya que mientras para una entidad una circunstancia puede ser una oportunidad, para otra puede ser una amenaza, lo que dependerá, en gran medida, de la posición competitiva actual de cada caja

ESQUEMA 2
EL ENTORNO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS EN LOS NOVENTA



y, sobre todo, de su capacidad de respuesta estratégica.

Hecha esta aclaración, aparece como *oportunidad,* en primer lugar, la continuación del *proceso de liberalización,* y en especial la gradual desaparición de coeficientes, que debe producir efectos positivos en los próximos años.

La posibilidad de *colaboración intercajas,* vía grupos financieros y parafinancieros, y la reestructuración de la CECA son aspectos de gran importancia y deben ser objeto de potenciación en la próxima década, ya que la colaboración en proyectos y procesos en común es un tema esencial de cara a obtener ganancias en la productividad de las entidades, y además no está totalmente reñida con la previsible mayor competencia entre cajas.

La era de la banca electrónica, como se ha denominado desde el punto de vista financiero, presenta, en los próximos años, una oportunidad de gran trascendencia para el desarrollo de los *sistemas electrónicos de pago,* donde el sector de cajas cuenta con una ventaja comparativa considerable.

La posibilidad de *mayor penetración en el sector empresarial* es otra oportunidad que se brinda a las cajas en este período, y debe convertirse en una estrategia prioritaria para ellas, por razones diversas que comentaremos en el apartado dedicado a las estrategias.

Otro aspecto que parece importante es la *posibilidad de aumentar los ingresos por servicios.* Actualmente, la diferencia por este concepto en relación con la banca privada es muy grande, lo que se observa en los cuadros dedicados a las cuentas de resultados, por lo que una estrategia clara en este sentido debería acortar esa distancia de forma significativa.

Por otra parte, la *inexistencia de una banca regional autónoma* en España debe apoyar la consolidación de las cajas de ahorros como las auténticas entidades financieras de carácter regional.

Por último, la mayor apertura de nuestra economía al exterior, lo que implica un mayor nivel de interdependencia económica y, en definitiva, financiera, presenta la oportunidad de *colaboración con cajas de ahorros de otros países.*

Como *amenzas,* cabe citar, en primer lugar, la entrada en vigor, el 1.° de enero de 1993, del *Acta Unica Europea,* lo que está originando una serie de tomas de posición estratégicas por parte de muchas entidades financieras, entre los que destaca el *proceso de concentración bancaria* con vistas a lograr una dimensión competitiva mayor.

Por otra parte, las entidades financieras van a convivir en los noventa en un *clima competitivo mucho más intenso.* El proceso iniciado en el bienio 1988-1989, que se ha incrementado de forma importante en el año 1990, seguirá aumentando en los próximos ejercicios, y ese clima de mayor competencia no sólo va a

afectar a la banca al por mayor, sino también, como de hecho está teniendo lugar, al segmento de banca al detalle, y de manera muy especial a las cajas de ahorros. Un ejemplo concreto de esa mayor competencia es el fenómeno, ya comentado, de las *supercuentas*. En cierto sentido, esta mayor competitividad por la captación de fondos ha anticipado el previsible incremento en el nivel de competencia derivado del mercado único, y, aunque este hecho pudiera valorarse positivamente, ha reducido de forma importante la rentabilidad de las entidades financieras, adelantando en tres años el previsible proceso de estrechamiento de márgenes.

En línea con lo anterior, va a aumentar el *poder negociador de los clientes,* en el sentido de incrementar su nivel de exigencia en cuanto a calidad de servicio, costes y retribución de sus activos y depósitos, así como a trato personalizado.

Los nuevos intermediarios, financieros y no financieros, y el pleno funcionamiento de la Ley del Mercado de Valores servirán para profundizar en el proceso de *desintermediación bancaria* iniciado a finales de los ochenta. Merece destacarse el grado de intensidad con que el Estado está realizando la colocación de sus activos financieros, dotando a éstos de una gran rentabilidad, lo que, unido a la mayor cultura financiera de las economías domésticas, está originando un cambio importante en su demanda de activos financieros.

Hasta la norma liberalizadora de expansión de las cajas, salvo en algunas regiones donde operaban varias entidades, la competencia ha estado bastante atenuada. A partir de la promulgación de aquélla, *la mayor competencia intercajas* se ha acentuado, y será una característica especial de los años próximos.

En un entorno previsible de volatilidad de los tipos de interés, la mayor asimetría existente en las cajas entre el plazo de los activos crediticios y el de sus acreedores provocará que el *riesgo de interés* les afecte con mayor intensidad que a otras entidades financieras.

IV. ESTRATEGIAS

Hay que ser conscientes de las dificultades que comporta diseñar un conjunto de estrategias válidas para la totalidad del sector, precisamente por la heterogeneidad de éste. A pesar de esas dificultades, se realiza pensando que muchas estrategias serán válidas para todas las cajas, y otras lo serán, si no para la totalidad, al menos para una mayoría.

A fin de sistematizar la presentación de las estrategias para facilitar su lectura y comprensión, vamos a usar un doble procedimiento de presentación. En primer lugar, utilizamos la *matriz* DAFO (2) —debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades— de tal modo que, sintéticamente y en forma de esquemas, se enuncien la totalidad de las líneas de acción que se consideran más adecuadas; en segundo lugar, agrupamos éstas de forma global y homogénea en un conjunto de *estrategias básicas,* describiéndose su contenido.

1. La matriz DAFO

Una matriz DAFO nos puede servir, como ya hemos dicho, para recoger, de forma sintética, un conjunto de acciones estratégicas, que vamos a clasificar, tal como se refleja en el esquema 3, en estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación, de forma que las *defensivas* son la consecuencia lógica de la conjunción de los puntos fuertes y amenazas que se puedan presentar; las *ofensivas,* de los puntos fuertes y oportunidades; las de *supervivencia,* de los puntos débiles y amenazas, y las de *reorientación,* de los puntos débiles y oportunidades.

Igualmente, hay que hacer constar que no se puede deslindar claramente entre las estrategias de una y otra clase. Pero, en cualquier caso, a efectos de sistematizar y presentar una serie de acciones de tipo estratégico, el procedimiento parece sugerente y válido (esquema 3).

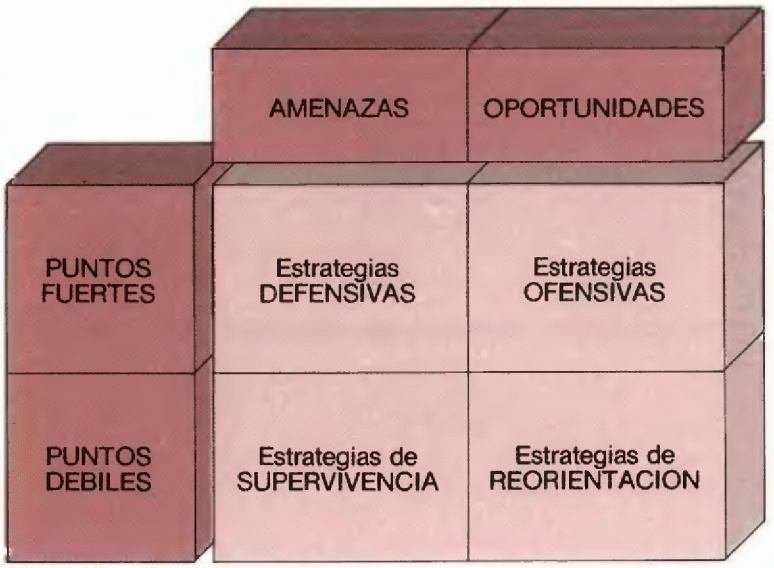
En consecuencia, en los esquemas 4, 5, 6 y 7 se exponen tanto estrategias como acciones de tipo táctico, cuyos contenidos y explicación se recogen de forma agrupada en el epígrafe siguiente.

2. Estrategias básicas

A continuación, vamos a clasificar todas las acciones que se han reflejado en los cuadros anteriores por temas y aspectos estratégicos básicos, a fin de que puedan ser objeto de comentario, y además, como justificación de su elección.

Estos temas estratégicos básicos escogidos son: la dimensión; la territorialidad; los fondos propios; el *marketing* estratégico; el sistema de distribución; los procesos y la informática; los medios de pago; el estilo de dirección y la gestión de recursos humanos; la rentabilidad y los costes de transformación, y la CECA y los grupos de cajas.

ESQUEMA 3
MATRIZ DAFO



La dimensión

A nivel conceptual, puede afirmarse que la dimensión o el tamaño de las entidades financieras no es condición necesaria ni suficiente para asegurar su competitividad a nivel global. Son muchos los trabajos y publicaciones que avalan esta tesis, entre los que destacan el de Xavier Vives (3) y el de Revell (4).

Por otra parte, en una reciente investigación del autor de este trabajo (5) se pone de manifiesto también, al clasificar las cajas en grupos estratégicos en base a su rentabilidad, que no existe una relación causal directa entre tamaño y rentabilidad.

No obstante, también se suele reconocer la existencia de economías de escala asociadas a la dimensión en relación con los gastos operativos, aunque, como señalan Raymond y Repilado (6), aquéllas se presenten con claridad en las entidades de tamaño reducido, tendiendo a desaparecer para las cajas de mayor tamaño.

Lo que sí aparece como evidente es que la dimensión debe estar en relación con el mercado geográfico en que se va a actuar, así como con el tipo de clientela y la clase de actividades que se quieran desarrollar. Por consiguiente, a la hora de hablar del tamaño de las cajas, debemos tener en cuenta si se trata de una caja local, regional, suprarregional (actúa en dos o más regiones), o nacional.

Si consideramos, además, que las cajas deben consolidar su presencia en el segmento de economías domésticas y aumentar considerablemente su cuota en el sector empresarial, para lo que es necesaria la universalidad en la oferta de productos y servicios para esos segmentos, parece evidente la existencia de una *dimensión mínima competitiva*. Ahora bien, esta dimensión mínima será diferente según exista, o no, un organismo central que actúe como productor de algunos servicios operativos y financieros.

En cualquier caso, parece que las opciones que se plantean a las cajas para adquirir una dimensión más competitiva pueden ser varias: fusiones y absorciones, crecimiento extensivo, crecimiento intensivo y cooperación intercajas.

Aunque existen muchos procesos de fusión entre cajas, conviene ser precavidos con esta solución, ya que a corto plazo implica una serie de problemas, tales como la elevación de los costes de transformación, la compatibilidad de los sistemas informáticos y de las distintas culturas empresariales, así como la definición de una unidad de dirección. No obstante, en el supuesto de que puedan existir complementariedad de mercados, ventajas competitivas significativas, reducción del nivel de rivalidad, mayor poder de mercado y economías de escala y de alcance, las fusiones pueden ser recomendables.

Un caso típico en que la fusión puede ser una vía adecuada es la unión de una caja con fondos propios escasos —y sobre todo con poca posibilidad de obtenerlos vía recursos generados, ya sea porque la situación patrimonial y financiera es francamente débil, ya por encontrarse en una zona de actuación en declive económico— con otra cuyo nivel de solvencia está asegurado, si se da una capacidad de generar beneficios que permita a la nueva entidad el mantenimiento de su nivel competitivo. Algunas de las fusiones que se están dando en la actualidad se realizan por esta razón.

ESQUEMA 4
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

AMENAZAS / FORTALEZAS	MERCADO UNICO CONCENTRACION BANCARIA DIMENSION MINIMA	COMPETENCIA CRECIENTE EN EL SECTOR DE BANCA AL POR MENOR	MAYOR CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	DESINTERMEDIACION (NUEVOS INTERMEDIARIOS)	COMPETENCIA INTERCAJAS	RIESGO DE INTERES
		MAYOR COMPETENCIA: REDUCCION DEL MARGEN DE INTERMEDIACION				
LIDERAZGO EN EL SEGMENTO DE BANCA AL POR MENOR	Cooperación y colaboración para aquellos productos y servicios que necesite el segmento y no puedan ser producidos individualmente.	Diversificación hacia otros segmentos. Segmentación de los clientes. Servicios personalizados. Calidad de servicio. Venta cruzada de productos y servicios.		Desintermediación controlada y banca de inversión para el segmento de alto nivel de renta.		Gestión integrada de Activos y Pasivos. Estructura temporal menos asimétrica entre el Activo y el Pasivo.
RED DE DISTRIBUCION	Crecimiento intensivo. Racionalización y segmentación de la red.	Segmentación de la red		Segmentación de la red. Oficinas y dptos. especializados para servicios muy personalizados.	Evitar redes de distribución demasiado pesadas en cuanto a gastos.	
DINAMISMO **FLEXIBILIDAD** **CAPACIDAD DE ADAPTACION**	Utilización de esos atributos para conseguir una dimensión mínima para poder competir. Fusiones. Crecimiento intensivo. Cooperación.	Aprovechamiento integral de esos atributos de dinamismo y flexibilidad para adaptar las cajas al nuevo marco competitivo.				
NIVEL TECNOLOGICO	Cooperación para el mantenimiento y mejora del nivel informático.	Potenciación de los niveles informáticos, de tal manera que permita no sólo mantener sino aumentar la calidad de los productos y servicios típicos del segmento al por menor, así como seguir reduciendo los costes de transformación de los mismos.		Soporte informático adecuado que permita la desintermediación de forma operativa y con poco coste.		
IMAGEN **SOLIDEZ** **ORIENTACION SOCIAL** **TERRITORIALIDAD** **IMAGEN DIFERENCIADORA**		Potenciación de la imagen diferenciadora de las Cajas de Ahorros como entidades financieras competitivas pero con un fin de ayudar al progreso y desarrollo social y económico de sus zonas de actuación.			Ambito geográfico regional de actuación. Uso responsable de la libertad de expansión.	
TRADICION ASOCIATIVA	Búsqueda de economías de escala y de alcance en procesos, productos, servicios. Redefinición de la CECA y grupos afines (AC, LICO, CASER, etc.). Complementariedad y no competitividad entre ellos. Centralización en la CECA de servicios de *back-office*. CECA y grupos. Banca de inversión y banca corporativa.	Nuevos productos y servicios producidos por la CECA y grupos afines y distribuidos por las Cajas, cuyos costes de estructura sean competitivos.		Banca de inversión realizada por la CECA y grupos afines al servicio de los clientes de las Cajas y distribución a través de las mismas.	Colaboración intercajas en el seno de la CECA y en los grupos de Cajas.	

ESQUEMA 5
ESTRATEGIAS OFENSIVAS

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	LIBERALIZACION: DESAPARICION DE COEFICIENTES	COLABORACION INTERCAJAS	DESARROLLO DE LOS SISTEMAS ELECTRONICOS DE PAGO	POSIBILIDAD DE MAYOR PENETRACION EN EL SECTOR EMPRESARIAL	POSIBILIDAD DE MAYORES INGRESOS POR SERVICIOS	INEXISTENCIA DE BANCA REGIONAL AUTONOMA	COLABORACION CON CAJAS EXTRANJERAS
LIDERAZGO EN EL SEGMENTO DE BANCA AL POR MENOR	Universalidad en la oferta de productos y servicios financieros.	Cooperación más que competencia para consolidar la posición en el segmento.	Calidad de servicio en los medios de pago.	Complementar la fuerte presencia en el segmento de economías domésticas con una mayor presencia en el sector empresarial.	Venta cruzada de productos y servicios financieros y parafinancieros.		
RED DE DISTRIBUCION	Utilización de la red para la venta de servicios de otras entidades cobrando comisiones.		Segmentación de la red, oficinas automatizadas	Banca corporativa para las empresas. Segmentación de la red. Oficinas especializadas para las empresas			Acuerdos para distribuir mutuamente productos y servicios financieros.
DINAMISMO FLEXIBILIDAD CAPACIDAD DE ADAPTACION	Potenciar la innovación financiera.						
NIVEL TECNOLOGICO		Potenciación de la colaboración en común en la prestación de servicios informáticos *(software,* por ejemplo).	Potenciación del autoservicio financiero.		Implantación gradual del cobro de los servicios de medios de pago.		Colaboración a nivel tecnológico (Proyecto CAUCE)
IMAGEN SOLIDEZ ORIENTACION SOCIAL TERRITORIALIDAD — **IMAGEN DIFERENCIADORA**		Reestructuración y potenciación cualitativa de la O.B.S. Colaboración conjunta en O.B.S. (FIES). Ambito geográfico regional de actuación. Uso responsable de la libertad de expansión.	Potenciación de la imagen común de la red de medios de pago.			Potenciación de las Cajas como auténticas entidades financieras regionales.	
TRADICION ASOCIATIVA		Servicios producidos en común y distribuidos por cada Caja. Imagen común como sector.	Potenciar el desarrollo y colaboración de los sistemas electrónicos de pago en el seno de la CECA. Potenciar una imagen común de la tarjeta 6000 y de la red de Cajeros automáticos.				

ESQUEMA 6
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

AMENAZAS / DEBILIDADES	MERCADO UNICO CONCENTRACION BANCARIA DIMENSION MINIMA	COMPETENCIA CRECIENTE EN EL SECTOR DE BANCA AL POR MENOR	MAYOR CAPACIDAD DE NEGOCIACION DE CLIENTES	DESINTERMEDIACION (NUEVOS INTERMEDIARIOS)	COMPETENCIA INTERCAJAS	RIESGO DE INTERES
		MAYOR COMPETENCIA: REDUCCION DEL MARGEN DE INTERMEDIACION				
COSTES DE TRANSFORMACION ELEVADOS	Fusiones. Cooperación: CECA. Grupos de cajas que consigan economías de escala y/o de alcance. Crecimiento intensivo.	Elaboración de planes de contención y mejora de la gestión de los costes de transformación. Mayor centralización informática de los servicios de *back office*. Calidad y personalización del servicio para mantener el liderazgo en el sector.	Análisis de rentabilidad de grupos de clientes y de clientes individualmente. Desarrollo de la contabilidad analítica.	Desintermediación para un segmento de la clientela (alto nivel) aprovechando la red de distribución.	Acuerdos intercajas de mantener la territorialidad de ámbito regional en la medida de lo posible.	
LIMITACIONES PARA LA OBTENCION DE FONDOS PROPIOS	Cajas con pocos Recursos propios y sobre todo con pocos Recursos generados, posibilidad de fusiones con otras que compensen esa debilidad.	Mantener la presencia en el sector donde el margen de intermediación es mayor.		Crecimiento fuera de balance.		Emisión de obligaciones subordinadas a tipos de interés variable.
MARKETING ESTRATEGICO POCO IMPLANTADO		Investigación de mercado. Necesidades de la clientela. Segmentación de los clientes y de la red de distribución. Calidad de Servicio como ventaja diferencial.				
ORIENTACION COMERCIAL HACIA SERVICIOS INDIFERENCIADOS Y EN MASA		Mayor orientación al cliente. Formación del personal a todos los niveles, buscando esa orientación al cliente. Oferta de productos y servicios que incorporen además del precio otros atributos (calidad, diferenciación, etc.).				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORIENTADA HACIA PRODUCTOS Y PROCESOS		Estructura organizativa volcada al cliente: Responsable por segmento de clientes.				
HETEROGENEIDAD DEL SECTOR. INDEFINICION EN PROBLEMAS BASICOS					Acuerdo de colaboración intercajas. Utilización y potenciación de la CECA para servicios comunes.	

ESQUEMA 7
ESTRATEGIAS DE REORIENTACION

OPORTUNIDADES / DEBILIDADES	LIBERALIZACION: DESAPARICION DE COEFICIENTES	COLABORACION INTERCAJAS	DESARROLLO DE LOS SISTEMAS ELECTRONICOS DE PAGO	POSIBILIDAD DE MAYOR PENETRACION EN EL SECTOR EMPRESARIAL	POSIBILIDAD DE MAYORES INGRESOS POR SERVICIOS	INEXISTENCIA DE BANCA REGIONAL AUTONOMA	COLABORACION CON CAJAS EXTRANJERAS
COSTES DE TRANSFORMACION ELEVADOS		Colaboración para proyectos que conlleven una reducción de costes de transformación. Colaboración intercajas en el seno de la CECA y grupos para la contención de costes.	Potenciación de los medios de pago que abaraten el coste de las transacciones.	Banca corporativa para empresas, aprovechando la estructura de la Caja y, por otra parte, de la CECA y grupos de Cajas para servicios compartidos.	Aprovechamiento en el cobro de servicios, que compensen en parte la reducción del margen que no podrá ir acompañada por una reducción similar de los costes de transformación.		
LIMITACIONES PARA LA OBTENCION DE FONDOS PROPIOS	Inversiones, sustitutivas de las obligatorias, más rentables y que ayuden al mantenimiento del margen. Emisión de obligaciones subordinadas y cuotas participativas. Estudio de la naturaleza jurídica.	Intercambio de cuotas participativas por cooperación en la gestión.					
MARKETING ESTRATEGICO POCO IMPLANTADO	*Marketing* estratégico para la inversión crediticia.	Colaboración intercajas para el diseño de nuevos productos y servicios.	Consolidación del liderazgo en medios de pago.	Banca corporativa. Paquetización de productos y servicios para las empresas. Segmentación de oficinas: oficinas para empresas.		Mantenimiento de la territorialidad que conlleve una estrategia de entidad financiera de carácter regional.	Convenios con Cajas extranjeras a fin de facilitar servicios de extranjero a la clientela de las Cajas.
ORIENTACION COMERCIAL HACIA SERVICIOS INDIFERENCIADOS Y EN MASA	Introducción de las innovaciones financieras						
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORIENTADA HACIA PRODUCTOS Y PROCESOS	Estructura organizativa volcada hacia el mercado. Potenciación de la planificación estratégica.			Adaptación de la estructura que posibilite una mayor penetración en el sector empresarial.			
HETEROGENEIDAD DEL SECTOR. INDEFINICION EN PROBLEMAS BASICOS		Acuerdos de colaboración intercajas para la definición de problemas básicos. CECA y grupos afines. Territorialidad. Fondos propios, etc.					

CUADRO N.° 4

CLASIFICACION DE LAS CAJAS POR ACREEDORES

(Al 31-12-1990, y suponiendo que las fusiones en marcha se hubieran realizado antes de esa fecha)

Acreedores (en miles de millones)	*N.° de cajas*
Más de 1.900.000	2
Entre 500.000 y 1.000.000	9
Entre 200.000 y 500.000	10
Entre 100.000 y 200.000	20
Menos de 100.000	10
TOTAL	**51**

Otro caso, de distinta índole, es el de dos cajas que coinciden en idéntica zona de actuación; si, además, no es posible encontrar vías de colaboración por el fuerte grado de rivalidad existente, creemos que la fusión puede ser una alternativa válida, en aras de una mayor racionalidad. En este caso, se consigue un afianzamiento y defensa del propio mercado, que incrementa, sin duda alguna, el nivel de poder sobre el mismo. Un ejemplo de esta situación es la fusión de cajas realizada en el País Vasco.

Por otra parte, conviene tener en cuenta que, por diversas razones (algunas ya apuntadas aquí), existen una serie de procesos de fusión en marcha que van a reducir el número de cajas, si todos se llevan a término, de setenta y seis a cincuenta y una. Además, el conjunto resultante sigue mostrando, como se señala en el cuadro n.° 4, unas diferencias considerables en el tamaño, lo cual es un índice significativo de que el proceso de uniones probablemente continúe, ya que sigue habiendo cajas de muy pequeña dimensión, con un territorio de actuación muy localista y escasa rentabilidad, lo que implica su dudosa viabilidad en un marco financiero más competitivo.

En cuanto al *crecimiento extensivo* —es decir, aquél que se basa en una expansión de la red de oficinas—, debe tenerse en cuenta que a corto plazo provoca un aumento considerable en los costes, por lo que, salvo casos excepcionales, no parece un sistema muy recomendable para aumentar la dimensión, sobre todo teniendo en cuenta que España es un país fuertemente sobredimensionado en cuanto a oficinas bancarias.

El *crecimiento intensivo* —basado en el aumento del tamaño de las oficinas, del saldo medio por cliente, de la base de clientes y de la oferta de productos y servicios— puede ser un buen método para conseguir una mejor posición competitiva. Conviene tener en cuenta que el *ratio* de productos y servicios utilizados en relación con el número de clientes es muy bajo en nuestro país, por lo que una estrategia clara de venta cruzada comporta no solamente un aumento de los ingresos, sino además la posibilidad de conseguir economías de alcance.

Igualmente, *la colaboración intercajas,* vía CECA o a través de grupos de cajas, parece un camino adecuado de cara a un futuro más comprometido. La centralización de servicios operativos de *back-office,* la intermediación en los mercados mayoristas monetarios y de capitales, tanto en pesetas como en divisas, así como la práctica de banca corporativa y de inversión, son aspectos típicos de una caja central o banco de cajas, como puede ser la CECA y/o los grupos financieros de cajas.

El crecimiento intensivo y la colaboración intercajas no son estrategias excluyentes, sino necesariamente complementarias, ya que una mayor diversificación en los productos y servicios distribuidos en las oficinas implica un incremento en su producción y, en consecuencia, la necesidad de ese organismo, o institución operativo-financiera, central.

No quisiéramos finalizar este apartado, dedicado a la dimensión, sin realizar unas breves consideraciones relativas a las fusiones entre cajas. En primer lugar, no debe primar, bajo ningún concepto, el incentivo fiscal de las fusiones, ya que sería un espejismo considerarlo como una solución definitiva para el cumplimiento del coeficiente de recursos propios, puesto que el aumento originado con él en los fondos propios tiene, lógicamente, su contrapartida en el inmovilizado, y por consiguiente no va a suponer un aumento en la generación futura de recursos.

En segundo lugar, cabría realizar una llamada de atención sobre las fuertes concesiones que se están haciendo, en algunos procesos, en el sentido de igualar por arriba los costes de personal, así como los compromisos para el fondo de pensiones de los empleados, lo cual significa un aumento inmediato de los gastos de explotación, cuando se pre-

tende, de hecho, todo lo contrario.

Por último, hay que destacar la necesidad de aclarar cuanto antes la nueva estructura directiva, ya que dilaciones en este sentido no hacen sino incrementar las posibles ineficacias derivadas de la fusión, y dificultar el necesario acoplamiento de dos organizaciones, en principio, distintas. Lo que debe primar no son las relaciones de poder, sino las de eficacia.

La territorialidad

La naturaleza jurídica, la actividad financiera al por menor y la *dimensión geográfica* son los elementos que sirven para configurar y diferenciar al sector de cajas de ahorros dentro del sistema financiero. Una constante histórica de las cajas de ahorros, y no sólo en España, ha sido que su zona de actuación ha estado limitada a un determinado espacio geográfico de naturaleza local, provincial o regional, ya que su creación se lleva a cabo para impulsar el desarrollo socioeconómico de la zona o región que, normalmente, llevan explicitada en su propia denominación social.

Creemos sinceramente que la estrategia de territorialidad, mantenida hasta ahora por la casi totalidad de las cajas españolas, ha sido un factor diferenciador que ha contribuido, junto a otras acciones estratégicas, al crecimiento y fortalecimiento de este conjunto de entidades financieras. Es además indiscutible que este factor estratégico (la territorialidad) ha sido favorecido por dos circunstancias ocurridas en España en la última década; nos referimos al proceso autonómico y a la inexistencia de una banca regional autónoma e independiente.

En consecuencia, las cajas de ahorros han podido, y al mismo tiempo han sabido, transmitir la imagen de que son *las únicas y auténticas entidades financieras de carácter regional,* lo cual, como decíamos anteriormente, las ha favorecido considerablemente.

Sin embargo, nos encontramos hoy en un momento especialmente sensible y controvertido sobre el tema de la dimensión geográfica. El tamaño de alguna caja y la normativa de la libertad de expansión que vio la luz en diciembre de 1988, así como la necesidad de una mayor dimensión, han hecho que se someta a discusión un asunto tan importante para el futuro del sector como es el de la territorialidad.

En definitiva, el debate se centra sobre si las cajas de ahorros, de cara a un marco competitivo mucho más intenso, deben romper ese principio —no solamente histórico, sino, algo mucho más importante, estratégico— o seguir operando en lo que ha sido hasta ahora su zona natural de actuación.

Las opiniones, fruto de la heterogeneidad del sector, son distintas, ya que alguna caja está demostrando claramente su tendencia a ser entidad financiera de carácter nacional, lo que, en cierto modo y en razón de su dimensión, es comprensible; pero esto no debe conducir al mimetismo, en el sentido de que un grupo numeroso de cajas se lancen a esa aventura, ya que las consecuencias pueden ser negativas para el colectivo.

Pensamos, pues, que las cajas de ahorros deberían hacer un uso responsable de la libertad de expansión, y mantener como factor estratégico y diferenciador la territorialidad, pero ampliando el ámbito local y, en algunos casos, el provincial a nivel regional, ya que los dos primeros pueden ser unos espacios económicos excesivamente restringidos para adquirir esa dimensión mínima competitiva a la que antes hacíamos referencia.

Conviene recordar también que la segmentación, en este caso geográfica, es una estrategia de carácter genérico, expuesta por Porter (7) en su análisis sobre la estructura de un sector industrial, que permite a una empresa mantener su posición competitiva.

Finalmente, debe añadirse que el mantenimiento de la territorialidad no está reñido con un prudente uso de la libertad de expansión, como por ejemplo la apertura de oficinas en alguna capital de gran importancia financiera o la extensión moderada de la red hacia zonas limítrofes que, aunque trasciendan los límites regionales desde el punto de vista político-administrativo, pueden ser zonas de actividad económica y financiera profundamente ligadas a la región original.

Los fondos propios

Hemos señalado anteriormente que, a pesar de haber tenido las cajas en el período 1980-1990 una evolución muy positiva, tanto en crecimiento como en generación de recursos (aunque esto último en menor medida), ello no se ha traducido en un aumento del nivel de capitalización, sino que se ha producido una ligera disminución de éste. Por esta razón, hemos considerado el nivel de fondos propios como un punto débil, problema que puede acentuarse en el futuro en fun-

ción de la adaptación que de la norma comunitaria realicen nuestras autoridades monetarias.

Son varias las posibles acciones que se plantean de cara a una mejora de los fondos propios para las cajas de ahorros. Entre ellas, destacan el aumento de las reservas vía beneficios, la emisión de obligaciones subordinadas y cuotas participativas, los cambios en la estructura del activo y el crecimiento fuera de balance.

El *incremento de reservas* es la vía más natural para la potenciación de los fondos propios. Ha sido hasta ahora el recurso más utilizado y debe, en gran parte, seguir siéndolo, ya que es la fuente de financiación más barata, al tener un coste explícito nulo. Esta estrategia comporta inexorablemente la moderación de los presupuestos de obra social de estas entidades.

Pensamos, sin embargo, que en una época con tal intensidad en la competencia y, en consecuencia, con una tendencia irreversible a la reducción de los márgenes, la fórmula de utilizar las reservas como vía para capitalizar las cajas tiene que complementarse con otras figuras, ya que si no este colectivo quedaría en inferioridad de condiciones respecto a otras instituciones cuya naturaleza jurídica reviste la forma de sociedad por acciones y, por consiguiente, se vería imposibilitado para el cumplimiento del coeficiente.

Destaca entre esas figuras *la deuda subordinada,* instrumento que ya se ha utilizado en España con profusión, y por medio del cual algunas cajas han podido restablecer el equilibrio de los fondos propios, o acercarse a él.

La reciente regulación de *las cuotas participativas* no ha satisfecho las expectativas que éstas despertaron en la etapa de desarrollo normativo; sirva como ejemplo el hecho de que, desde que existe la posibilidad de su emisión hasta la fecha, ninguna entidad ha heho uso de ellas. La ausencia de poder de decisión de los cuotapartícipes, aunque permite mantener la actual naturaleza jurídica de las cajas, exige que estos títulos ofrezcan una muy elevada rentabilidad para ser atractivos a los potenciales compradores y poder competir con las acciones bancarias.

Otra estrategia que puede ponerse en práctica para mejorar el coeficiente es el *cambio en la estructura del activo.* Como el coeficiente comunitario relaciona los fondos propios con los riesgos ponderados de acuerdo a su naturaleza, podría acentuarse la política de inversión en aquellos activos cuya ponderación de riesgo sea menor.

Por otra parte, no debe olvidarse el hecho de que ciertos países —como Inglaterra, Bélgica, Dinamarca, Holanda y, recientemente, Italia— han realizado un proceso de cambio en la naturaleza jurídica de las cajas. Suponiendo que el sistema sea el adecuado, no vemos en España a corto plazo esta posibilidad de conversión. No obstante, no debe renunciarse a estudiar y analizar el resultado que están consiguiendo estas entidades en otros países, a fin de eliminar las fórmulas que no se adapten a nuestras peculiaridades, como por ejemplo el modelo inglés, que ha llevado a la desaparición de las cajas. Sin embargo, el reciente ejemplo italiano de *lo scorporo* podría ser, a medio plazo, una solución viable para nuestro país.

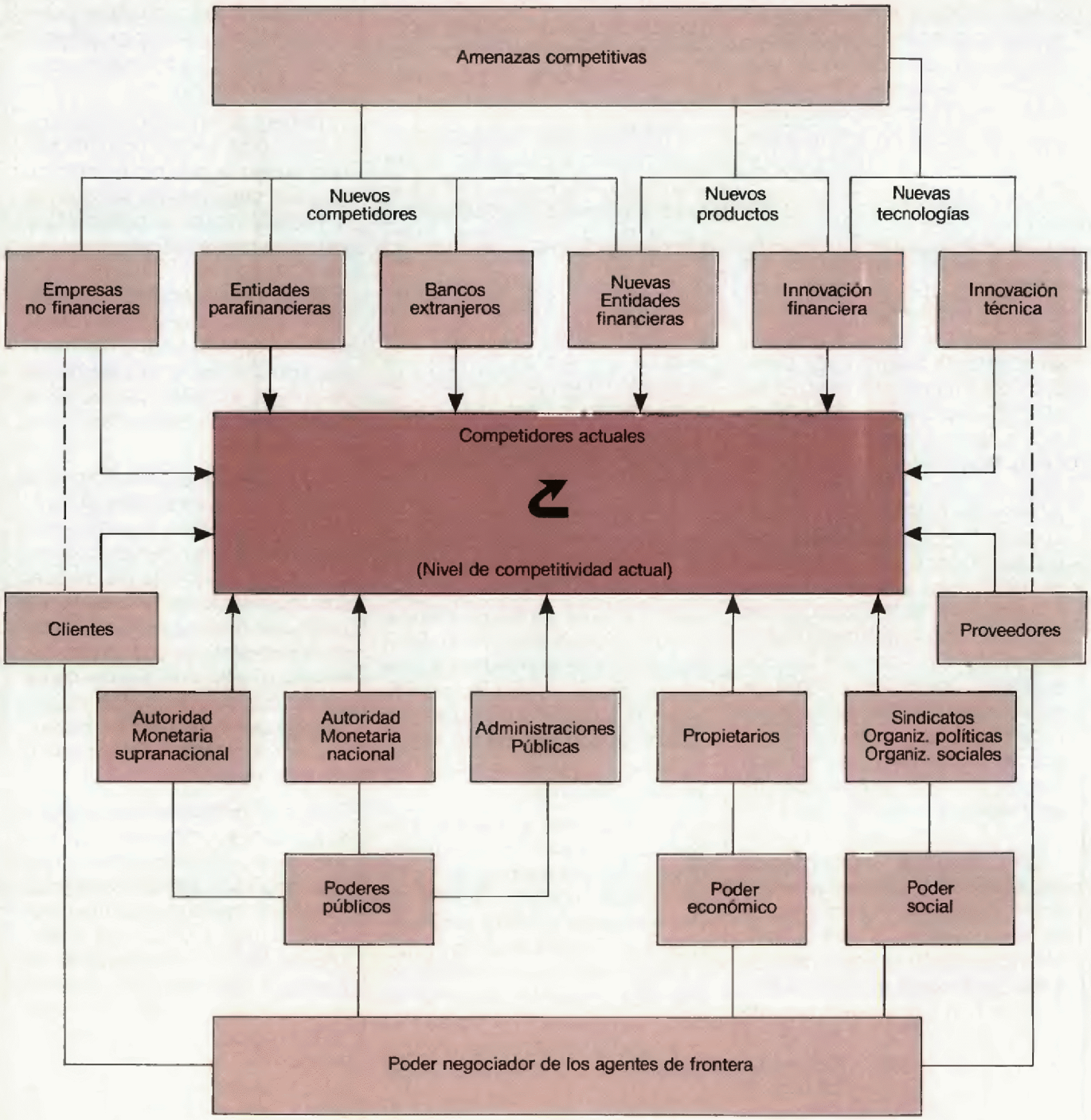
Como hechos a considerar en un futuro no lejano, podríamos destacar la incorporación de un cierto tipo de derechos políticos a las cuotas participativas, o la posibilidad de adquisición de éstas por otras cajas de ahorros a cambio de la potestad de colaborar en su gestión y de utilizar su red de distribución para la colocación de productos.

Marketing estratégico

El *marketing estratégico* es un aspecto esencial y básico para el mantenimiento y mejora del nivel competitivo de las cajas de ahorros. Si convenimos que el interés del cliente debe determinar todas las actuaciones de las cajas, se deberá investigar y detectar cuáles son las necesidades de aquéllos, a fin de ajustar la oferta de productos y servicios a la satisfacción de los mismos. La orientación a los productos y procesos debe ser sustituida por *la orientación al cliente.*

Ya hemos apuntado que el nivel de fidelidad de los clientes de las cajas tiende a disminuir, ya que, como fruto de la mayor cultura financiera, éstos empiezan a plantear las relaciones en términos de coste y rentabilidad, y además, y sobre todo, exigen mayor calidad en los servicios. En consecuencia, parece que la prestación de servicios financieros de forma indiferenciada debe dar paso a otras líneas de acción diferentes, como la segmentación de los clientes, la realización de paquetes multiproducto, la venta cruzada, y la calidad y personalización de los productos y servicios. Todas estas líneas de acción son necesarias para las actividades típicas de banca de particulares. Pero si además se quiere entrar con mayor intensidad en el sector empresarial y en el nivel de rentas altas —y es lógico y necesario que ambas estrategias sean adoptadas por cajas con

ESQUEMA 8
ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR BANCARIO



Fuente: Bueno Campos, E.: «Los cambios en el entorno competitivo de la banca», en *Banca del Futuro,* Bueno Campos, E., y Rodríguez Antón, J. M. (1990).

fuerte presencia en zonas urbanas y de tamaño grande y mediano—, será imprescindible también realizar lo que se denomina *banca corporativa y banca de inversión,* aunque en este caso algunas cajas sean solamente distribuidoras de esa clase de productos y servicios, que serían facilitados, buscando las economías de escala en los mismos, por la CECA y/o grupos de cajas.

No obstante, no puede olvidarse que, en la década de los noventa, el tipo de interés va a jugar un papel mucho más relevante que en la época anterior, en la que ha existido una competencia sin precio, lo cual quiere decir que las cajas tienen que ser más realistas a la hora de retribuir de sus depósitos, incluidos los que son a la vista. Una prueba fehaciente de ello, como consecuencia lógica del fenómeno de las supercuentas, es el encarecimiento que se está produciendo en el coste de los recursos ajenos de los distintos intermediarios financieros. En este sentido, sobresale el fuerte incremento en los costes financieros de las cajas de ahorros, que pasan del 5,16 por 100, en términos de balance medio, en 1988, al 6,55 por 100 en 1990.

En cuanto a la *segmentación de la clientela,* parece esencial que el colectivo de cajas la adopte con presteza, ya que la indiferenciación en la prestación de servicios financieros llevará inexorablemente a la pérdida de cuota de mercado. Y esto es así porque, como puede observarse en el esquema 8, en base a la nueva estructura competitiva del sector, el mercado está siendo, en cierto modo, troceado por una serie de entidades financieras y no financieras que se fijan en un segmento de clientes y adaptan la oferta a sus necesidades.

Otra línea de acción a implantar, dentro del nuevo enfoque de *marketing,* es la *paquetización de productos y servicios y la venta cruzada (cross-selling)* de servicios financieros y parafinancieros.

En efecto, hay varias razones que implican la necesidad de esa estrategia. Entre ellas, cabe destacar la política propuesta de universalidad de productos y servicios, ya comentada, la cual genera unos mayores ingresos y un crecimiento intensivo que posibilita una dimensión más competitiva. Al mismo tiempo, un aumento en la oferta de productos y servicios, si se realiza adecuadamente, puede suponer la aparición de economías de alcance.

Otro aspecto básico, dentro de la nueva estrategia de *marketing,* es *la calidad y personalización de los productos y servicios.* En efecto, el nivel de diferenciación entre los productos y servicios financieros de entidades de crédito distintas es prácticamente inexistente, y por consiguiente la calidad puede ser una estrategia adecuada para conseguir una ventaja diferencial.

Por otra parte, el nivel de exigencia de los clientes ha aumentado considerablemente en los últimos años, y no sólo en relación con el precio o el coste, sino también con la calidad del servicio. La dificultad para las cajas en este campo estriba en los servicios masificados que prestan, lo cual implica problemas no sólo para establecer unos estándares adecuados de calidad, sino también para realizar el control de ésta.

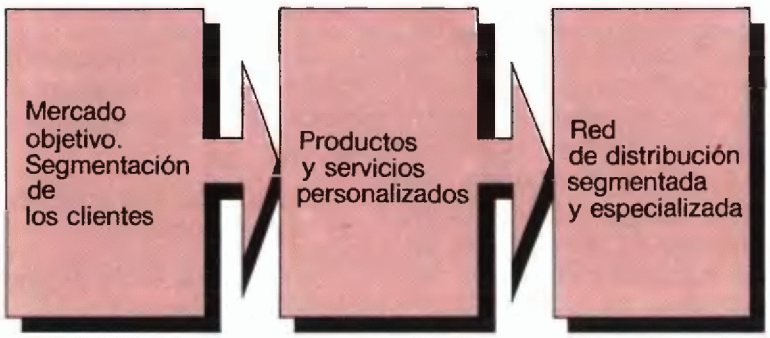
Es obvio que la calidad en el sector servicios es más difícil de medir que en el sector industrial. Desde luego, en ambos sectores ésta tiene que darse tanto en la fase de producción como en la de distribución. En el caso concreto de los productos y servicios financieros, debe cuidarse, pues, tanto en los procesos como en la distribución.

Debemos entonces subrayar que en este sector no sólo hay que cuidar la *calidad técnica* de lo que realmente está recibiendo el cliente, la cual se obtiene fundamentalmente perfeccionando los procesos, sino también la *calidad funcional,* es decir, la forma en que el servicio es presentado, para lo cual son básicos elementos como el aspecto externo de la oficina, el trato que recibe el cliente y la profesionalidad de los empleados.

Al igual que se ha escogido la opción de universalidad de productos y servicios, es obvio que las cajas también tienen que optar por la estrategia de *ampliar los segmentos de actuación.* Es decir, que además de mantenerse en el segmento de economías domésticas, con una amplia gama de productos y servicios, es necesario que potencien su presencia, entre otros, en el segmento de empresas.

Dos consideraciones justifican esa decisión estratégica. En primer lugar, debe recordarse que sólo el 50 por 100 de los activos totales de las cajas son inversiones crediticias, y además la tendencia de los coeficientes es, como ya sabemos, a su desaparición. Por otra parte, las cajas deben pensar que la competencia no sólo viene del lado del pasivo, sino que en este ejercicio, y como consecuencia de la desaparición de las limitaciones al crecimiento del crédito al sector privado, es muy probable que la inversión crediticia sea tanto o

ESQUEMA 9
SEGMENTACION DE LA RED DE OFICINAS



más competitiva que la captación de depósitos. Ejemplo de esta nueva situación es la cantidad de intermediarios, financieros y no financieros, que van a competir con las cajas en la colocación de recursos.

En consecuencia, si estas entidades quieren tener una presencia mayor en el sector de empresas, es necesario que realicen una política de *banca corporativa (corporate banking)* —utilizando, en este caso, los servicios de la CECA y/o los de sociedades y grupos de cajas— centrada en las actividades de las empresas, actividad que, además, suele tener habitualmente un volumen por operación significativamente mayor que el de las operaciones típicas de la actividad al por menor. Entre este tipo de operaciones se encuentran las de administración de tesorería, las ligadas al comercio exterior y las típicas de financiación empresarial especializada, tales como *leasing, factoring* y servicios similares.

Además de las operaciones de banca al por menor y de banca corporativa, se hace patente también la conveniencia de que las cajas practiquen una estrategia de *banca de inversión (investment* o *merchant banking),* lo que implica la preparación de grandes proyectos de financiación, la organización de préstamos sindicados, la ingeniería financiera y la organización de fusiones y adquisiciones. La necesidad de que las cajas inicien esta estrategia (también utilizando la CECA y/o otros grupos afines, como por ejemplo Ahorro Corporación) se debe a que estos servicios, especializados y de alto valor añadido, se están poniendo cada vez más al alcance de particulares, instituciones y empresas de dimensión media.

El sistema de distribución

Anteriormente, hemos incluido en el sistema de distribución no solamente la red de oficinas, sino también la red de cajeros automáticos y la de terminales punto de venta.

También hemos reiterado que la red de oficinas en las cajas de ahorros suponía una barrera de entrada formidable para aquellas entidades que quisieran operar en el segmento de banca al por menor. Pero debemos reconocer nuestra inquietud en el sentido de que, con el avance de las telecomunicaciones y la mayor exigencia de calidad en las prestaciones por parte de los clientes, esa vasta red indiferenciada de sucursales pudiera ser una amenaza a causa de los altos costes de transformación que comporta.

La estrategia, en este caso, parece clara: la *segmentación de la red de oficinas,* de forma que se dé una total sincronía entre los elementos que aparecen en el esquema 9.

Con este nuevo enfoque, se pretende, pues, una cierta *especialización de las oficinas* de acuerdo con la segmentación de la clientela. Un ejemplo claro y necesario es la implantación de sucursales dedicadas a la gestión de empresas, medida que se debería adoptar rápidamente.

Es decir, para que las cajas puedan realizar eficazmente la política de segmentación y ampliación de los segmentos de actuación, es imprescindible que adapten su red de distribución en el sentido de tener oficinas especializadas, y además las sucursales tradicionales deben ser reformadas en base a un nuevo diseño que contemple una zona de autoservicio, otra para operaciones rutinarias no en autoservicio y otra, totalmente diferenciada de las anteriores, donde se atienda a aquel colectivo de clientes que exige productos, servicios y atención más personalizados, entre ellos, los típicos de la banca corporativa y de inversión.

Los procesos y la informática

Es evidente que en la actualidad los procedimientos organizativos e informáticos están íntimamente ligados, ya que la totalidad de los procesos en las organizaciones financieras tienen un soporte fundamentalmente in-

formático. De ahí la relevancia de *la tecnología como factor estratégico clave* a considerar.

La importancia de la tecnología hay que analizarla desde una triple vertiente: primero, como herramienta básica para la mejora de la organización; segundo, como instrumento de obtención de ventajas competitivas, y tercero, como elemento clave en la gestión comercial.

En efecto, la productividad y la reducción de costes están en relación directa con una utilización racional de la tecnología. El gran número de operaciones que conlleva la operatoria en la banca al por menor necesita y justifica, a su vez, un nivel informático elevado, que además está sometido a un continuo proceso de actualización. En este sentido, ya se ha comentado el buen nivel informático que el colectivo de cajas posee, punto fuerte que ha sido destacado especialmente; pero, al mismo tiempo, conviene ser conscientes de la presión directa que los costes informáticos ejercen sobre los gastos generales.

Puede parecer una contradicción, y de hecho lo es en parte, que la tecnología que es necesaria para reducir los costes presione al mismo tiempo sobre los gastos generales. Por consiguiente, esta cierta contradicción puede resolverse con una mayor colaboración entre las cajas en proyectos informáticos.

En consecuencia, si convenimos en la imperiosa necesidad de seguir manteniendo y mejorando el nivel informático, necesidad tanto para la operatoria de *front-office,* como de *back-office* centralizado, parece obvia una estrategia de *colaboración informática intercajas,* que si es difícil, en principio, a nivel de *hardware,* no lo es tanto a nivel de *software,* y es quizás en este aspecto donde se tienen que realizar fuertes inversiones en los próximos años, por la necesidad de disponer de bases de datos relacionales que permitan una utilización más adecuada no sólo para la realización de las transacciones, sino también para la gestión comercial. La constitución reciente de una sociedad de cajas (SEINCA) para el desarrollo de herramientas de *software* apunta en este sentido.

Nos hemos referido también a la importancia que tiene la tecnología como ventaja competitiva y diferencial, aunque en el ámbito de los servicios financieros la ventaja tecnológica es más de corto que de largo plazo. Para aquellas entidades que no puedan ser líderes, principalmente por su dimensión, se presentan en este campo dos líneas de actuación: una, basada en franquicias u otro tipo de acuerdos con las entidades que capitalicen el liderazgo tecnológico, y otra, el establecimiento de fórmulas de colaboración para el desarrollo de tecnología.

Los medios de pago

Por otra parte, los medios electrónicos de pago constituyen un soporte fundamental para conseguir incrementos de productividad, moderar los costes y aumentar los ingresos por la venta de servicios.

Decíamos antes que los sistemas electrónicos de medios de pago van a contribuir de forma considerable a establecer la banca del futuro, dando lugar a una *banca electrónica,* entre cuyas características, de acuerdo con el informe Fundesco (8), destacan:

— La utilización generalizada de plástico como medio de pago, frente al uso de efectivo y talones.

— Prolongación de la red bancaria hasta el punto de venta o el domicilio del cliente.

— Conexión de equipos informáticos alejados de las entidades bancarias con los internos de la entidad.

— Uso masificado de servicios de telecomunicación.

— Cambios en la segmentación del mercado.

— Establecimiento de nuevos criterios de seguridad en el sistema.

— Cambios en la estructura de costes.

— Cambio en las relaciones cliente-comercio-entidad financiera.

— Aparición de nuevos participantes.

— Modificación del comportamiento de los clientes bancarios.

— Aparición de importantes economías de escala.

— Operación con el banco fuera del horario de apertura al público.

Debe recordarse además que los elementos que definen un sistema electrónico de medios de pago son: la tarjeta de plástico, los cajeros automáticos, los terminales puntos de venta, la transferencia electrónica de fondos y la compensación electrónica entre bancos, comercios y clientes.

Descritos estos elementos, y viendo la importancia que actualmente tienen en la operatoria diaria de las cajas de ahorros, parece que una estrategia clara es la *potenciación, mejora y calidad en los medios de pago;* su infor-

matización constituye, junto con la centralización de las operaciones de *back-office,* un aspecto fundamental para el aumento de la productividad de las oficinas, pero además supone algo tan importante como la rapidez y aumento de la calidad de dicho servicio.

La *potenciación del autoservicio financiero* —que, además de las funciones actuales de dispensador de efectivo, debe hacerse extensivo a la realización de operaciones bursátiles, operaciones de seguros, crédito automático *(credit scoring),* etc.— implica la liberación de recursos humanos que pueden dedicarse a la prestación de servicios más personalizados.

Los casi diez millones y medio de tarjetas 6000, los más de nueve mil cajeros automáticos y la importante red de terminales punto de venta de las cajas de ahorros suponen un elemento de extraordinaria importancia para el colectivo que comentamos. La potenciación en este aspecto de una *imagen común entre las cajas y diferenciada de otras redes* debe ser una acción a desarrollar en los próximos años, ya que los medios de pago constituyen un factor clave en el que, además, la totalidad de las cajas y la CECA deben cooperar activamente, por las economías de escala, la imagen y el poder de mercado que implican.

Otra acción que debe abordarse rápidamente es la *conexión de la red de cajeros con las redes de cajas europeas,* a fin de darle a la tarjeta 6000 la posibilidad de utilización en otros países. El proyecto CAUCE convertirá en realidad esta aspiración en un futuro próximo.

Además, los medios de pago constituyen un elemento estratégico de cara a una política dirigida a la *consecución de nuevos ingresos* que compensen, al menos en parte, la tendencia a la reducción del margen de intermediación.

El estilo de dirección y la gestión de recursos humanos

Dentro del nuevo enfoque estratégico que las cajas de ahorros deben ir adoptando, a fin de seguir siendo competitivas, ocupa un lugar preeminente el estilo de dirección y la gestión de recursos humanos.

Un buen *sistema de dirección* debe contar con una dirección participativa, acentuar el trabajo en equipo, mantener una preocupación por el medio y largo plazo, y potenciar una cultura abierta.

En efecto, la *dirección participativa* es un estilo de dirección que motiva a todo el personal que comparte la información, la comunicación y la toma de decisiones; por otra parte, la complejidad de las decisiones y la multifuncionalidad de los problemas, procesos, productos y servicios aconseja acentuar el *trabajo en equipo* frente al individualismo de épocas pasadas; además, en el entorno volátil en que los mercados financieros se desarrollan, parece que una *preocupación por el medio y largo plazo* debe ser objeto de atención preferente por los equipos directivos de las cajas; y finalmente, *una cultura abierta,* que abandone formas rígidas y conservadoras de comportamiento, es un principio a potenciar dentro del nuevo enfoque de estilo directivo.

Por otra parte, la *gestión de recursos humanos* es otro tema clave a considerar. En efecto, dada la naturaleza de estas entidades como empresas de servicios, donde la calidad depende en gran parte de la interacción empleado-cliente, de nada servirían los mejores planes estratégicos o los más sofisticados métodos de gestión si éstos se encuentran con falta de motivación, apatía o indiferencia por parte de aquellos que han de poner en práctica tales planes o métodos. En consecuencia, parece esencial implantar una política de recursos humanos inspirada en los principios de motivación, participación, reconocimiento y liderazgo.

La *motivación* comprende las expectativas, las aspiraciones y el nivel de satisfacción de los empleados respecto a una serie de puntos: política de desarrollo de la empresa, estilo de dirección, organización y modo de funcionar de la empresa, imagen que suscita, así como sus productos y servicios.

La dirección participativa viene exigida por la evolución de las culturas organizativas, los comportamientos y los estilos de vida. La dirección participativa consiste en motivar e implicar a cada colaborador de la empresa en el ejercicio cotidiano de las seis funciones siguientes: conocer y comprender los hechos internos y externos de la empresa, prever las tendencias y evoluciones, fijar y respetar los objetivos y finalidades de desarrollo de la empresa, buscar y converger hacia la obtención de los medios más adecuados, organizar y participar en las acciones y, por último, poner en marcha y aplicar los sistemas de seguimiento y control.

Información y comunicación son elementos esenciales en una política que pretenda conseguir un alto nivel de motivación. La comunicación que facilite infor-

mación sobre la marcha de la organización, y al mismo tiempo la reciba también de los participantes, crea un caldo de cultivo de transparencia y franqueza que facilita enormemente la movilización del personal.

La *formación,* entendida como un proceso continuo y permanente, es otro componente básico en la situación actual de las cajas de ahorros. Ya hemos comentado que estas instituciones han estado más volcadas hacia los procesos y las tareas que hacia el mercado. En consecuencia, si queremos dirigir la organización hacia el cliente, es muy importante la puesta en marcha de un proceso de formación que ponga a punto la capacidad gerencial, financiera y comercial de los empleados.

Otro aspecto básico en la nueva gestión de recursos humanos es la aptitud del equipo directivo, el cual debe basar su autoridad en la *capacidad de liderazgo,* de forma que sea reconocido y aceptado por los miembros de la organización.

La rentabilidad y los costes de transformación

La mayoría de las estrategias que se han expuesto están dirigidas al mantenimiento de la rentabilidad a largo plazo, objetivo estratégico básico de cualquier organización empresarial. Ejemplos concretos son la venta cruzada, que conlleva el aumento de los ingresos financieros y no financieros, y la colaboración intercajas en procesos informáticos que impliquen una reducción de costes.

Sin embargo, hay una serie de acciones específicas que pueden ayudar a la reducción de costes de transformación y a la mejora de la rentabilidad de las cajas de ahorros. No se trata de hacer aquí un análisis exhaustivo de los determinantes de la rentabilidad y los costes, sino de presentar brevemente una serie de ideas, algunas de las cuales ya se han comentado, que coadyuven al objetivo citado.

Conviene recordar, aunque sea obvio, que la rentabilidad es función del margen de intermediación y de los costes de transformación. Ya se ha señalado que el margen de intermediación tiende a su reducción y, tal como se vio en el cuadro n.° 1, para las cajas de ahorros se ha reducido en un punto sobre activos totales medios desde 1987, cifra suficientemente elocuente de su evolución. Asimismo, ante el mercado único, es previsible una cierta homogeneización en los precios y márgenes de los distintos países europeos, lo cual para España podría evaluarse, según un informe de la firma Price Waterhouse (9), en una disminución del 21 por 100 en el precio de los servicios financieros. Por otra parte, el fenómeno reciente de las supercuentas ha anticipado, como ya indicamos con anterioridad, esa tendencia irreversible en la caída del margen.

Parece, pues, que esa ventaja comparativa que tenían las cajas —en el sentido de disponer de unos pasivos con un coste sensiblemente inferior a los de su principal competidor, la banca privada— va a perderse en un plazo muy corto de tiempo. En consecuencia, el aumento de rentabilidad de los activos, la potenciación de nuevas fuentes de ingreso y la reducción de los costes de transformación son acciones prioritarias. En este sentido, y como consecuencia de esta convergencia en los precios, se va a generar un nuevo tipo de *competencia,* la *basada en los costes de explotación,* por lo que las políticas de contención en los gastos son básicas para la supervivencia.

En cuanto al aumento de la rentabilidad de los activos, además de seguir potenciando el crédito al consumo y penetrar con mayor intensidad en el sector de PYMES, es necesario realizar una *gestión integrada de activos y pasivos, o gestión del riesgo de interés.* Este puede definirse como la sensibilidad del margen financiero de una entidad respecto de las variaciones en los tipos de interés de mercado, debido a que haya más activos que pasivos sensibles a tales variaciones en un período de tiempo determinado, o a la inversa.

En el caso concreto de las cajas de ahorros, ese riesgo existe, ya que tienen un balance muy asimétrico en cuanto al plazo de las partidas que componen el activo y el pasivo. En efecto, la financiación de las cajas, y en especial el capítulo de acreedores, suele ser a la vista o a un año como término medio, mientras el epígrafe de inversiones crediticias contiene un considerable volumen de préstamos a medio y largo plazo y tipos de interés fijos, entre los que destaca la financiación al sector vivienda.

Parece imprescindible que, en un entorno de creciente volatilidad de los tipos de interés, este conjunto de entidades inicie o potencie considerablemente una línea estratégica de acción basada en una gestión integrada de activos y pasivos. Así, por ejemplo, la concesión de créditos a tipos de interés variable y la emisión de obligaciones, también a tipos variables, hace posible diferenciar entre plazos de vencimiento y plazos de renegociación del precio.

Al mismo tiempo, el desarrollo de los mercados interbancarios ha dotado de una mayor flexibilidad al balance, ya que se separa lo que es gestión bancaria derivada de las necesidades de los clientes de lo que es una gestión activa de la estructura del balance.

Por otra parte, también han aparecido nuevos productos específicos de cobertura del riesgo de interés cuya contabilización queda fuera de balance, como son, entre otros, las opciones financieras y los *swaps* de tipos de interés.

En cuanto a las *fuentes alternativas de ingresos* para compensar la disminución del margen, ya se ha citado la paquetización y venta cruzada de productos financieros y no financieros, aprovechando la amplia base de clientes que tiene el conjunto de cajas.

Finalmente, un aspecto esencial es el de la *disminución de costes de transformación*. En los cuadros dedicados a las acciones estratégicas, se han expuesto una serie de acciones encaminadas a la reducción de dichos costes, pero pueden sintetizarse en que tal reducción pasa por un aumento de la productividad por empleado, por oficina y de los sistemas informáticos. De ahí las estrategias señaladas anteriormente de crecimiento intensivo y la colaboración intercajas en los desarrollos informáticos.

La CECA y los grupos de cajas

A lo largo de todo este trabajo, hemos hecho continuas referencias a la CECA y a los grupos de cajas. Tanto cuando hemos hablado del tamaño o dimensión de las entidades financieras como cuando hemos tratado el tema de la colaboración de estas instituciones, la CECA y los grupos de cajas han sido una referencia permanente.

No podemos, por otra parte, dejar de subrayar un cierto anquilosamiento sufrido por esta institución en los últimos años, cuando lo lógico hubiera sido acompasar su desarrollo al experimentado por el colectivo de cajas. Sin embargo, una serie de razones han imposibilitado esa evolución, y entre ellas deberíamos destacar, en primer lugar, que las cajas han estado estimuladas por los mayores grados de libertad y, en consecuencia, de competencia que el sistema les ha permitido, mientras que la CECA ha estado volcada hacia un mercado cautivo, que eran las propias cajas; en segundo lugar, la dejación de éstas hacia su propia Confederación, y en tercer lugar, una cierta pasividad en sus órganos de gobierno, lo que, en definitiva, ha provocado que las cajas, en algunos casos, tengan una visión crítica sobre aquella institución central.

La CECA es, pues, uno de los temas, como decíamos al principio, en el que el conjunto de cajas se encuentra con una cierta indefinición estratégica.

Hemos reiterado también en diversas ocasiones que nos encontramos en un momento en el que la competencia financiera va a acentuarse a corto plazo; esa mayor competencia vendrá fundamentalmente de los bancos españoles, que se han marcado como objetivo estratégico ganar cuota de mercado en el segmento de las economías domésticas.

Como dice textualmente el informe Revell (10):

> La fuerza de los bancos comerciales está en su implantación en todo el ámbito nacional y en su universalidad, donde cada una de sus sucursales es un punto de acceso a una gama completa de servicios financieros. Para que las cajas de ahorros compitan eficazmente con ellos, es necesario que cada una de sus oficinas dé también acceso a una gama igualmente amplia de servicios. El problema, pues, está en sugerir cómo podrían las cajas modificar la estructura de su sistema para conseguir ese objetivo sin perder su identidad propia. La creación de una sola caja de ahorros monolítica, o incluso un acercamiento a esa posición, destruiría lo que constituye el elemento más importante de esa identidad, que es el tener sus raíces en la localidad. El mutualismo no vende muchos servicios bancarios en los tiempos que corren, pero la idea de que las cajas de ahorros se preocupan por la economía de la zona y que tienen una dimensión que les permite tomar decisiones rápidas y dar un trato no burocrático a sus clientes puede seguir siendo una fuerza de venta importante.

En definitiva, se trata de que la CECA preste aquellos servicios operativos y financieros que muchas cajas individualmente no pueden producir, pero que, sin embargo, necesitan distribuir entre sus clientes. Funciones típicas de esa institución son, entre otras, y tal como decíamos en el epígrafe dedicado a la dimensión, la oferta de servicios operativos de *back-office*, la intermediación en los mercados mayoristas monetarios y de capitales en pesetas y divisas, así como la práctica de banca corporativa y de inversión.

Ya hemos comentado el intenso proceso de fusiones que se está llevando a cabo y que, además, parece probable que

continúe en los próximos años, de tal forma que el número de cajas puede quedar reducido de forma significativa. Es ésta una razón poderosa, al menos a simple vista, que puede hacer pensar, a nuestro entender de forma incorrecta, que la CECA no es necesaria. Por el contrario, un análisis de los servicios que presta esa institución central justifica su existencia, ya que las ventajas y ahorro de costes que comporta son evidentes.

Pero, además de la CECA, otra posibilidad de colaboración intercajas es a través de *grupos de cajas* para la realización de una serie de servicios concretos. En este sentido, hay varios ejemplos de grupos de cajas que vienen actuando como tales para la prestación de servicios como el seguro y el *leasing*. Otro ejemplo más reciente es la creación de un gran grupo financiero formado por 67 cajas que, al amparo de la nueva Ley del Mercado de Valores, se ha constituido para actuar en el campo de la intermediación financiera, así como la existencia de otros grupos, con un número inferior de cajas, que se han formado en los últimos años.

La potenciación de estos grupos es una estrategia clara que debe realizarse, ya que permitirá a los colectivos que los forman disponer de un *gran grupo asegurador,* una importantísima *sociedad de leasing,* así como un *grupo financiero* que permita la producción de aquellos servicios que cada caja individualmente no podría tener.

Esa potenciación no tiene que estar reñida en absoluto con un proceso racional de coordinación con la CECA, de tal modo que no se repitan funciones ni se produzcan otras duplicidades a la hora de facilitar productos y servicios, sean de tipo operativo, financiero o parafinanciero.

Decíamos antes que la CECA tuvo un claro liderazgo en el sector durante muchos años, pero ese papel ya no lo ejerce, y mientras la estrategia de esta institución fue válida en el pasado, hoy lo es menos, y tiene que acometer con presteza y celeridad cambios tanto en su estrategia como en su estructura organizativa, consecuencia lógica de los cambios competitivos que se han producido en el mundo financiero en la última década.

En consecuencia, los grandes retos que esta institución tiene que acometer se refieren a reorganizarse internamente, a mejorar la calidad y adecuar los costes de los servicios actuales, a redefinir la actividad financiera, a estudiar los nuevos esquemas de financiación de la misma, así como a expansionar su gama de productos y servicios que deban ser requeridos por las cajas. En cierto modo, estos objetivos han sido abordados recientemente y su implementación se realizará a lo largo del año en curso.

Finalmente, puesto que la CECA tiene tres grandes áreas de servicios —de asociación y representación, operativa y financiera—, nuestra idea es que estas tres grandes áreas deben, a efectos metodológicos, deslindarse (que no separarse), al menos de momento, y proporcionar una información minuciosa que facilite una total transparencia de los costes y precios de aquéllos, para que las cajas puedan conocerlos perfectamente y tomar la opción que más les convenga a la hora de su utilización. Pero debe aceptarse sin temor que a algunas cajas, quizá muy pocas, puede que no les interese la utilización de algunos servicios. Aceptar esa realidad no debe suponer en absoluto ruptura, sino que puede ayudar, sobre todo, como decíamos, desde el punto de vista metodológico, a la clarificación del problema.

NOTAS

(1) Lerena, Luis A., «La estrategia de la banca española ante el reto del mercado único», *Revista Situación,* 1989/1, págs. 5-17, Bilbao.

(2) A este respecto, véase: Wsihrich Heins, «The TOWS Matrix: A tool for situational analysis», *Long Range Planning Journal,* vol. 15, núm. 2, 1982, Londres.

(3) Vives, Xavier, «Concentración bancaria y competitividad», Papeles de Economía Española, n.º 36, 1988, Madrid.

(4) Revell, Jack, *El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa,* FIES, 1989, Madrid.

(5) Egea, Carlos, «Análisis estratégico del sector de Cajas de Ahorros en España», tesis doctoral presentada en la Universidad Autónoma el día 7 de marzo de 1990, Madrid.

(6) Raymond, José Luis, y Repilado, Adrián, «Análisis de las economías de escala en el sector Cajas de Ahorros», *Documentos de trabajo,* FIES, núm. 51, 1989, Madrid. Una versión revisada de este trabajo se presenta en este mismo número 47 de Papeles de Economía Española (1991).

(7) Porter, Michael, *Competitive Strategy,* Free Press, Nueva York, 1980.

(8) Fundesco, «Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español», Informe, 1988, Madrid.

(9) Price Waterhouse, «El coste de la No-Integración europea en mercados financieros», resumen del estudio elaborado en marzo de 1988 para la Comisión de las Comunidades Europeas.

(10) Revell, Jack, obra citada.