

EL PROCESO DE DIRECCION EN LAS CAJAS DE AHORROS

El sector bancario español ha comenzado a reaccionar con cierta anticipación a los cambios previsibles ante la creación del mercado único a principios de 1993. Es éste un proceso de transformación que genera oportunidades y riesgos ante los que resulta desigual la posición de los distintos competidores. Para las cajas de ahorros, se plantean una serie de cuestiones estratégicas de importancia decisiva que **Eduard Ballarín** analiza en este trabajo, centrándolas en tres puntos principales: el de su tamaño y competitividad; el de la capacidad para financiar el crecimiento de sus recursos propios, y el establecimiento de prioridades en áreas geográficas y segmentos de clientes. Las cuestiones que plantea la consideración de estos tres problemas se exponen y analizan desde el punto de vista de la gestión y con base en metodologías consolidadas en el campo de la planificación estratégica (*).

INTRODUCCION

LA creación del mercado único tiene como punto focal el 1.º de enero de 1993. En esta fecha, deberán estar en pleno vigor todas las disposiciones orientadas a garantizar de modo efectivo la libre circulación de recursos productivos en la Comunidad Europea. Por lo que se refiere al mercado de servicios financieros, las normas sobre licencia bancaria única y libertad de establecimiento cambiarán de forma sustancial el marco regulador vigente hasta 1992.

Pero en un cierto sentido —no metafórico, sino real— *el mercado único europeo ya está entre nosotros*. Del mismo modo que los mercados eficientes incorporan en sus precios toda la información disponible, el sector bancario español (1) ha reaccionado ya anticipadamente a los cambios previsibles. Las prácticas de cooperación horizontal, que habían predominado en la gran

banca española, se han reducido de forma muy notable desde el inicio del movimiento de concentración a fines de 1987. La previsible reducción de márgenes financieros ha sido adelantada por algunos grandes bancos, desde septiembre de 1989, mediante la introducción de cuentas corrientes de alta remuneración. La reducción del coeficiente de caja, anunciada por el Banco de España en febrero de 1990, no ha hecho sino incentivar aún más la rivalidad interna del sector. Por último, la reducción de precios en el mercado hipotecario —iniciada en 1991— ha anticipado una de las consecuencias más anunciadas del mercado único europeo.

Si la esencia del mercado único europeo es el estímulo de una nueva actitud mental, más orientada a la competencia directa que a la búsqueda de nichos de mercado creados artificialmente por la regulación financiera, no cabe duda de que ha tenido ya un

efecto poderoso sobre el sector bancario español.

Este proceso de transformación crea oportunidades y amenazas que serán aprovechadas de forma desigual por cada uno de los competidores. Para un sector como el de las cajas de ahorros españolas, altamente fragmentado y orientado por la propia regulación hacia estrategias de base regional, las mutaciones que se están produciendo encierran considerables incertidumbres.

Las principales cuestiones estratégicas que en estos momentos tienen planteadas las cajas de ahorros españolas suelen girar alrededor de los puntos siguientes:

1) *Estructura legal*. ¿Qué ventajas e inconvenientes puede reportar una configuración como sociedad anónima?

2) *Tamaño y competitividad*. ¿En qué medida la dimensión actual de una caja puede suponerle una desventaja importante en el nuevo entorno competitivo? ¿Es posible capturar las ventajas del mayor tamaño por medios alternativos a las fusiones?

3) *Capacidad de financiar el crecimiento*. En un contexto de mayores exigencias de solvencia, ¿cómo pueden conseguirse recursos propios adicionales, teniendo en cuenta las limitaciones propias de una caja de ahorros para financiarse en los mercados de capitales?

4) *Establecimiento de prioridades en áreas geográficas y segmentos de clientes*. ¿Es apropiado seguir una estrategia de expansión más allá de la base regional? ¿Resulta conveniente perseguir el segmento empresarial, o es preferible seguir con-

centrando los esfuerzos en el segmento de particulares?

Todos estos problemas son abordados en otras colaboraciones de este número de PÁPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA desde una perspectiva de análisis económico, recurriendo con frecuencia a las herramientas propias de la moderna organización industrial. Nuestro propósito en este trabajo es también reflexionar sobre estas mismas cuestiones, pero desde el punto de vista de gestión, basándonos principalmente en metodologías consolidadas en el campo de la planificación estratégica.

ALGUNOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE DIRECCION

Muchas empresas que formalizan su proceso de reflexión estratégica sobre el futuro encuentran útil distinguir con claridad entre los siguientes elementos (2):

- **La misión.** Una declaración de carácter permanente que:

- 1) comunica la razón de ser de la institución en términos de su contribución a la sociedad;

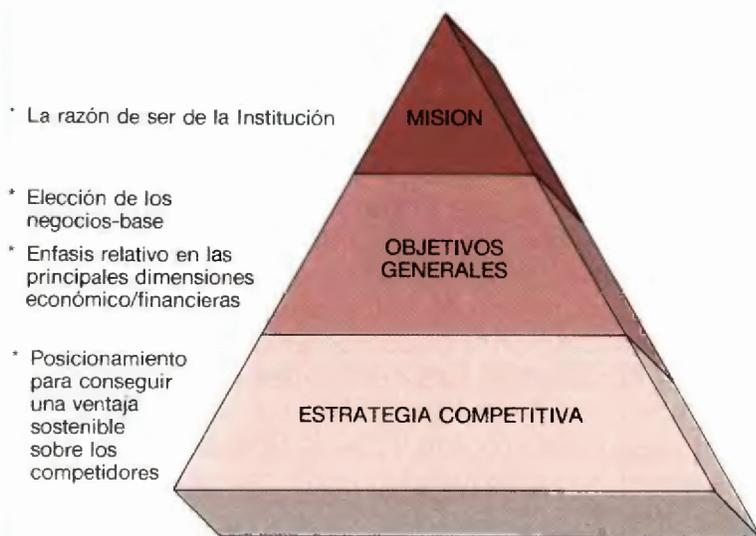
- 2) expresa el tipo de relaciones que espera mantener con sus principales *stakeholders* o «grupos de interés»: empleados, clientes, accionistas, proveedores y comunidades en las que opera.

- **Los objetivos generales o estrategia corporativa.** Una expresión de

- 1) los principales negocios (o «negocios-base») en los que desea estar;

- 2) las prioridades económico-financieras en términos de rentabilidad, crecimiento y eficiencia operativa.

GRAFICO 1
EL PROCESO DE DIRECCION: UN ESQUEMA CONCEPTUAL



- **La estrategia competitiva,** expresada en términos de posicionamientos producto/mercado que permitan conseguir una ventaja sostenible sobre los competidores.

Estos tres elementos guardan una cierta relación jerárquica entre sí, tal como aparece ilustrado en el gráfico 1.

Nuestro propósito en este trabajo es reflexionar sobre la situación actual de las cajas de ahorros españolas utilizando estas tres categorías. Debemos resaltar, sin embargo, que su aplicación práctica como elementos de análisis estratégico exige su aplicación a nivel de cada entidad singular. Es decir, elaborar la misión, objetivos y estrategia competitiva debe ser, en última instancia, un ejercicio individual que encaje las oportunidades percibidas en el entorno con las com-

petencias distintivas de cada caja de ahorros.

Hecha esta importante salvedad, creemos que la aplicación de estas nociones al conjunto de las cajas de ahorros españolas puede resultar de cierta utilidad para clarificar la naturaleza de los problemas que el sector tiene planteados. Es por esta razón por lo que vamos a utilizarlas como hilo conductor de aquí en adelante.

La misión de las cajas de ahorros

Definir la misión de una caja de ahorros adquiere toda su virtualidad cuando responde a las circunstancias concretas de cada entidad, tanto externas como internas. Desde este punto de vista, difícilmente puede hablarse en general de la misión de las cajas de ahorros.

Pero muchos trabajos recientes sobre las cajas han centrado su atención en su «carácter mutualista» y en el impacto que sobre éste puede tener el cambio en el marco regulador y en el entorno competitivo. Por lo tanto, puede ser útil recordar algunos de los elementos genéricos que integran la misión de las cajas de ahorros desde este punto de vista:

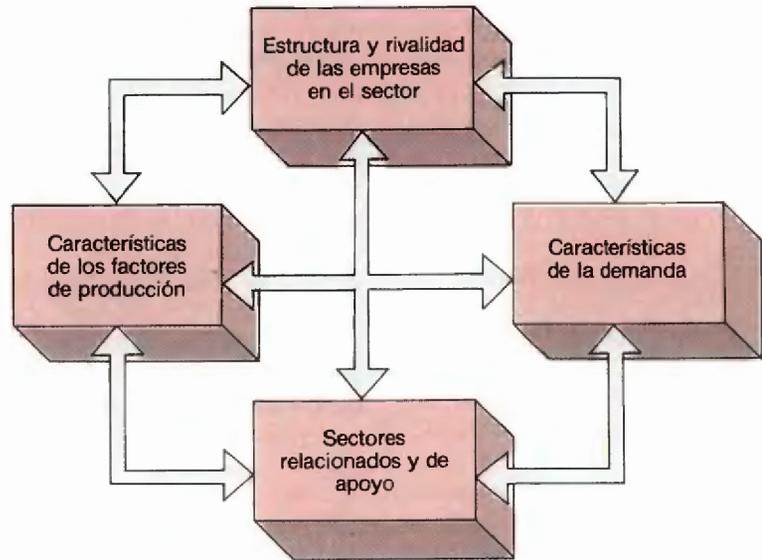
- Financiar y sostener una obra social.
- Fomentar el hábito del ahorro entre toda la población.
- Contribuir al desarrollo económico de la zona donde están implantadas.

Esta lista de elementos no es exhaustiva. De hecho, para algunos observadores, el mencionado «carácter mutualista» se pone también de manifiesto en la tendencia natural de las cajas de ahorros a cooperar, antes que a competir, entre sí.

El profesor Revell, en su conocido informe (1989), manifiesta su total simpatía con este «carácter mutualista» de las cajas de ahorros, y rechaza de plano las tendencias hostiles que él observa hacia su mantenimiento. En especial, por partidarios acérrimos de la filosofía de libre mercado.

La postura del profesor Revell suscita dos tipos distintos de cuestiones. La primera es si el mantenimiento de estos objetivos —por mucho que hayan podido contribuir al éxito de las cajas en el pasado— favorece o no su supervivencia en el entorno que se anticipa para los años noventa. Y la segunda —no menos importante— es si estos diversos objetivos son internamente consistentes entre sí.

GRAFICO 2
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL



Fuente: Adaptado de un gráfico original de Michael E. Porter (1990).

Es indudable que algunos elementos de la filosofía mutualista han resultado beneficiosos para las cajas de ahorros. Por ejemplo, su deseo de fomentar el ahorro las ha orientado predominantemente hacia las economías familiares. Esto les ha reportado una ventaja competitiva sobre la banca privada en el decenio de crisis 1975-1985, durante el cual los recursos disponibles se trasladaron mayormente a los bolsillos de los particulares. El resultado ha sido una ganancia sustancial en la cuota de mercado sobre depósitos. Pero nada garantiza que esta situación persista en los años noventa; de hecho, es muy probable que las tendencias dominantes sean muy distintas.

Tomemos, por otro lado, la actitud más cooperativa que competitiva que suele caracterizar a las cajas de ahorros como resultado de su naturaleza institucio-

nal. Esta orientación es, ciertamente, posible en un entorno de negocio muy segmentado, en el que cajas y bancos tienen confrontaciones en territorios muy limitados. Esta ha sido la estructura tradicional del sector bancario durante muchas décadas. Pero la situación está cambiando de forma profunda en prácticamente todos los países, incluyendo España, desde la crucial reforma de 1977. La batalla por el pasivo, desatada a finales de 1989, está borrando con rapidez las fronteras que todavía separan a bancos y cajas en el segmento de los particulares.

Las investigaciones más recientes sobre los factores que determinan la competitividad a largo plazo de un sector —o de un país— no favorecen el estímulo de fórmulas cooperativas, sino todo lo contrario. El profesor Porter (1990) concluye, por ejemplo, que unos clientes muy exigentes

sobre la calidad de los productos y, sobre todo, unos competidores muy duros —y, por lo tanto, estimulantes— son el mejor caldo de cultivo para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Estos elementos interactúan con la calidad de los factores productivos y el apoyo de sectores relacionados para crear un sistema interrelacionado, tal como aparece en el gráfico 2.

Este esquema conceptual pone de manifiesto que el comportamiento a largo plazo de un sector obedece más a pautas de tipo biológico que a esquemas económicos. Como nos ha recordado recientemente Bruce Henderson (1989), las ideas de Darwin resultan a veces más clarificadoras para entender la evolución de un sector que todas nuestras nociones de teoría económica.

En un proceso de selección natural, resulta un tanto peligroso recomendar a algunos miembros de la especie que actúen de forma menos competitiva que otros. Es cierto que la actitud cooperativa de las cajas no supone un rechazo de la competencia, sino un medio de competir mejor con la banca privada. Pero, en este caso, es importante reconocer que las alianzas deben entenderse como una forma más sofisticada de competencia.

Ciertamente, ésta es una cuestión compleja que no tiene una respuesta fácil. Pero lo importante, a nuestro juicio, es aceptar su planteamiento. Una aceptación incondicional de la misión clásica de las cajas puede conducir a unos resultados opuestos a los deseados. Es decir, al debilitamiento de posiciones respecto de unos competidores cuya misión responde más adecuadamente a los valores y condicionantes del entorno.

La segunda cuestión hace referencia a la coherencia interna de los distintos elementos de la misión. Uno podría cuestionarse en qué medida el fomento del ahorro entre los impositores no es una exigencia contradictoria con las demandas de mayor financiación para la obra social, por ejemplo. Es cierto que en las empresas privadas hay también conflictos latentes, no siempre fáciles de conciliar. Pero, en tales circunstancias, se espera que la declaración de misión establezca prioridades que sean de utilidad en la resolución de soluciones conflictivas. Es muy posible que el nuevo entorno haga cada vez más necesario explicitar qué elementos de la misión se considerarán dominantes.

Volveremos sobre estas cuestiones más adelante cuando hayamos analizado sus relaciones con los otros dos niveles.

Los objetivos generales de las cajas de ahorros: estrategia corporativa

En el sector de las cajas de ahorros no existe un objetivo económico que se estime dominante por parte de las personas que tienen la responsabilidad de dirigirlos.

En algunos casos, la discrepancia sobre los indicadores más adecuados está relacionada directamente con la fragilidad de su elaboración contable. Así, por ejemplo, incluso entre quienes piensan que el retorno sobre recursos propios (RRP) es conceptualmente superior a sus alternativas como indicador de rentabilidad, hay bastantes que se inclinan con frecuencia por otro —como puede ser el margen de explotación sobre activos o el *cash-flow* sobre activos—, por la

desconfianza que les inspiran las provisiones y los *ratios* de endeudamiento.

Por otra parte, el carácter mutualista de las cajas de ahorros puede haberlas llevado a poner mayor énfasis en el valor añadido como objetivo económico dominante, y en su canalización hacia los empleados en gran medida.

Estos son temas que hemos discutido con gran extensión en otros trabajos anteriores (3), y a ellos remitimos al lector. Sin embargo, las discrepancias van más allá de los reparos sobre la fiabilidad de la información contable. Algunos directivos argumentan que, dado el peculiar carácter de las cajas de ahorros, indicadores como el beneficio por empleado son superiores al de retorno sobre la inversión como expresión de rentabilidad.

Al analizar los resultados recientes de las cajas de ahorros españolas, se puede advertir con facilidad que hay distintas preferencias en la relación de intercambio (*trade-off*) entre crecimiento y rentabilidad. El gráfico 3, que muestra los resultados de las principales cajas españolas en el período 1986-1988 en términos de estas dos variables, es suficientemente expresivo al respecto.

El argumento central que queremos desarrollar aquí es *que los objetivos de la estrategia corporativa deberían establecerse en función del énfasis relativo que se quiera dar a cada uno de los elementos de la misión*. Así, por ejemplo, si una caja de ahorros entiende que su principal cometido es contribuir al desarrollo económico de una zona, es lógico que ponga especial énfasis en el crecimiento como objetivo dominante. Del mismo modo que las tasas de crecimiento en el pro-

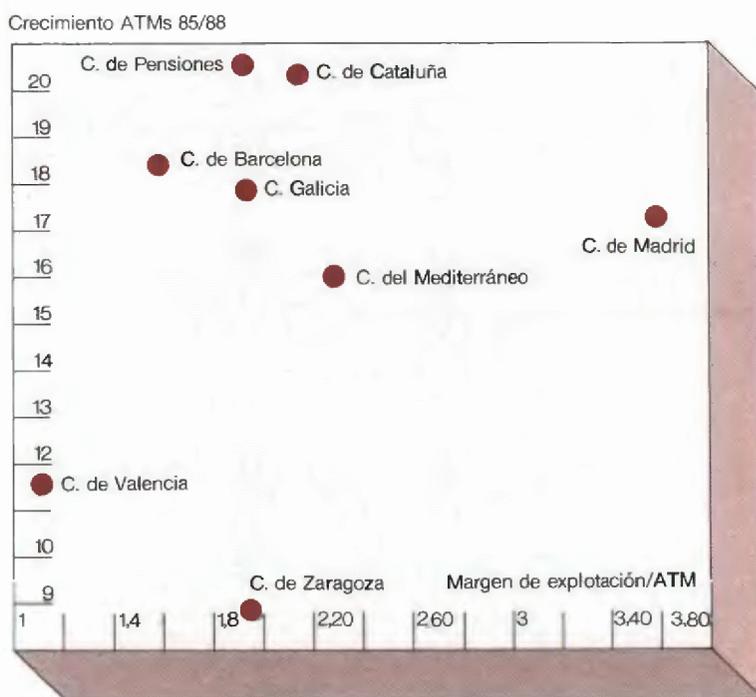
ducto nacional bruto de un país no son necesariamente proporcionales a la rentabilidad de sus empresas —piénsese en el caso de Japón—, una caja de ahorros puede hacer una mayor contribución al desarrollo económico de una zona forzando su ritmo de crecimiento, aun a costa de sacrificar una cierta rentabilidad.

Del mismo modo, cabría argumentar que si la misión fundamental de una caja de ahorros fuese el fomento del ahorro, su objetivo general dominante debería ser la eficiencia operativa en términos de menores gastos de explotación, y el consiguiente traslado de estos menores costes a los clientes en forma de márgenes más ajustados.

La rentabilidad sobre la inversión adquiere verdadero sentido como objetivo dominante cuando se acepta que la misión prioritaria de una caja de ahorros debiera consistir en aportar la mayor cantidad de recursos posible a su obra social. En efecto, es perfectamente demostrable que sólo una caja que consiga de forma consistente una rentabilidad sobre fondos propios superior a la de sus competidores está cumpliendo de la mejor forma posible con las demandas de su obra social.

Por consiguiente, desde un punto de vista de gestión, *la gran ventaja de pensar que la financiación de la obra social es la principal misión de una caja de ahorros es que clarifica notablemente los criterios de decisión.* Es más, los hace idénticos a los que pueden utilizarse en una entidad privada con ánimo de lucro. De este modo, se eliminan las peligrosas asimetrías que podrían debilitar a algunos competidores inmersos en un proceso de selección natural.

GRAFICO 3
CAJAS PRINCIPALES ESPAÑOLAS
Rentabilidad vs crecimiento. 1985-1988



El inconveniente que esta postura tiene para algunos es que lleva implícita una carga de profundidad que puede erosionar el «carácter mutualista» de las cajas de ahorros. A nuestro juicio, la adopción de criterios de decisión idénticos a los que utilizan las entidades con ánimo de lucro no debiera desembocar necesariamente en la transformación de las cajas en sociedades anónimas. Pero, por supuesto, respetamos la opinión de quienes piensan de este modo.

En cualquier caso, queremos hacer hincapié de nuevo en el carácter interdependiente de los elementos de la misión con el tipo de objetivos económicos —crecimiento, rentabilidad, eficiencia operativa— que se es-

cogen como dominantes. La Dirección de una caja de ahorros tiene algunos grados de libertad para configurar su propio destino, pero no todos: debe respetar la lógica interna de sus propias elecciones.

Por otro lado, hay también una relación de intercambio entre crecimiento y rentabilidad que limita las posibilidades de actuación en cualquiera de los dos objetivos que se tome como dominante. Esta relación se pone de manifiesto en los coeficientes de fondos propios que debe mantener toda entidad para preservar sus niveles de solvencia. Forzar la marcha del crecimiento a expensas de la rentabilidad encuentra su límite cuando se sobrepasan los coeficientes de fondos pro-

CUADRO N.º 1

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPITAL

r = 5,0
 Inc.r = 0,6
 g = 14,0

	RC Inic.	RC Fina.	RSA Necesaria	RRP (RET 100%)	RRP (REC 50%)
1	5,0	5,6	1,21	24,28	48,56
2	5,6	6,2	1,29	22,99	45,99
3	6,2	6,8	1,36	21,96	43,92
4	6,8	7,4	1,44	21,10	42,21
5	7,4	8,0	1,51	20,39	40,78

r = 4,0
 Inc.r = 0,8
 g = 14,0

	RC Inic.	RC Fina.	RSA Necesaria	RRP (RET 100%)	RRP (REC 50%)
1	4,0	4,8	1,29	32,28	64,56
2	4,8	5,6	1,39	28,95	57,89
3	5,6	6,4	1,49	26,57	53,13
4	6,4	7,2	1,59	24,78	49,56
5	7,2	7,8	1,68	23,39	46,78

r = 5,0
 Inc.r = 0,6
 g = 20,0

	RC Inic.	RC Fina.	RSA Necesaria	RRP (RET 100%)	RRP (REC 50%)
1	5,0	5,6	1,43	28,67	57,33
2	5,6	6,2	1,53	27,38	54,76
3	6,2	6,8	1,63	26,34	52,69
4	6,8	7,4	1,73	25,49	50,98
5	7,4	8,0	1,83	24,77	49,55

r = 5,0
 Inc.r = 0,6
 g = 5,0

	RC Inic.	RC Fina.	RSA Necesaria	RRP (RET 100%)	RRP (REC 50%)
1	5,0	5,6	0,84	16,76	33,52
2	5,6	6,2	0,87	15,48	30,95
3	6,2	6,8	0,90	14,44	28,88
4	6,8	7,4	0,92	13,59	27,17
5	7,4	8,0	0,95	12,87	25,74

RC Inic. = Recursos de capital iniciales.

RC Fina. = Recursos de capital finales.

RSA = Rentabilidad sobre activos.

RRP = Rentabilidad (o retorno) sobre recursos propios.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 3,5 (pág. 68) del Informe Revell.

pios autorizados por los reguladores.

Esta situación se agudizará en

los años noventa, a medida que se vayan adoptando los estándares más rigurosos que están previstos en la normativa comu-

nitaria. Aunque el famoso 8 por 100 previsto en las recomendaciones del Comité Cooke no pueda aplicarse a los activos to-

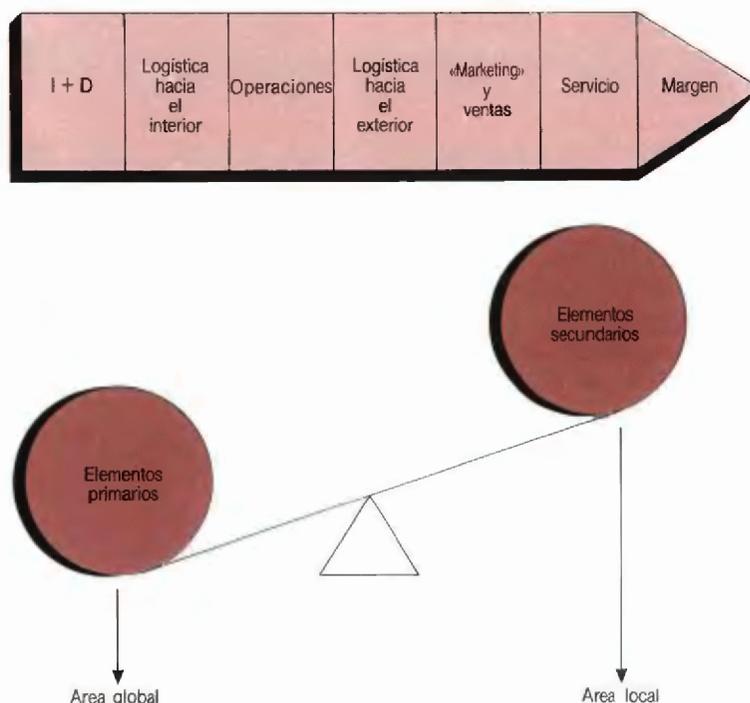
tales (debido a que cada nivel de activo tiene una ponderación distinta según su riesgo), es indudable que las exigencias en este terreno van a seguir aumentando. La planificación de los recursos propios va ser un cometido prioritario para muchas cajas en el futuro próximo.

En el primer informe Revell (1989) se hacen unas simulaciones muy sencillas para determinar qué rentabilidad sobre activos es necesaria para satisfacer simultáneamente las demandas de crecimiento en el volumen de negocio y los aumentos en los *ratios* de fondos propios. Para que el lector se aperciba mejor de las exigencias que ello comporta, hemos completado el cuadro del profesor Revell calculando la rentabilidad sobre fondos propios que está implícita en la rentabilidades sobre activos estimadas en el cuadro original (cuadro 3.5, pág. 68). Véase el cuadro n.º 1.

Estos cálculos aparecen en la columna 4 del cuadro número 1. Como puede observarse, las cifras más habituales se sitúan en niveles superiores al 20 por 100, lo que evidencia las dificultades inherentes a los procesos de ajuste que pueden acercarse.

Un examen cuidadoso de los cálculos que aparecen en el informe Revell revela que se han hecho bajo el supuesto implícito de que se reinvierten el 100 por 100 de los beneficios. Si las hipotéticas cajas que aparecen en el cuadro n.º 1 desearan destinar un 50 por 100 de sus beneficios a financiar la obra social, los niveles de rentabilidad exigidos —ver columna 5— se multiplicarían por dos. Lo cual resalta todavía más los retos financieros que pueden suponer los objetivos de crecimiento en un contexto de mayores niveles de solvencia.

GRAFICO 4
UNA CUESTION CLAVE EN ESTRATEGIA
COMPETITIVA:
¿Cuál es el área geográfica natural de un negocio?



Hay otra elección crucial para una caja de ahorros, que entra también en el ámbito de sus objetivos generales o estrategia corporativa. Me refiero a si opta por dedicarse de forma casi exclusiva al segmento de las economías familiares o si se decide a entrar plenamente en el campo de las empresas. En este caso, no se trata tan sólo de elegir uno u otro «segmento de mercado». La elección afecta, de forma muy significativa, a la configuración (tamaño, alianzas necesarias) que le sea posible adoptar en los años noventa.

El desarrollo de una estrategia competitiva

Cualesquiera que sean los objetivos generales adoptados por una caja de ahorros, es preciso concretarlos en un conjunto de acciones que le permitan conseguir una ventaja sostenible sobre sus competidores. Ello comporta seleccionar, ahora sí, los segmentos de mercado y las áreas geográficas que se estima prioritario atacar.

Este es un tema muy amplio, que exige a cada entidad un análisis en profundidad de las oportunidades y amenazas que se le presentan en su territorio competitivo. Aquí queremos hacer hin-

capié tan sólo en la necesidad de coherencia interna con los dos niveles anteriores: misión y estrategia corporativa.

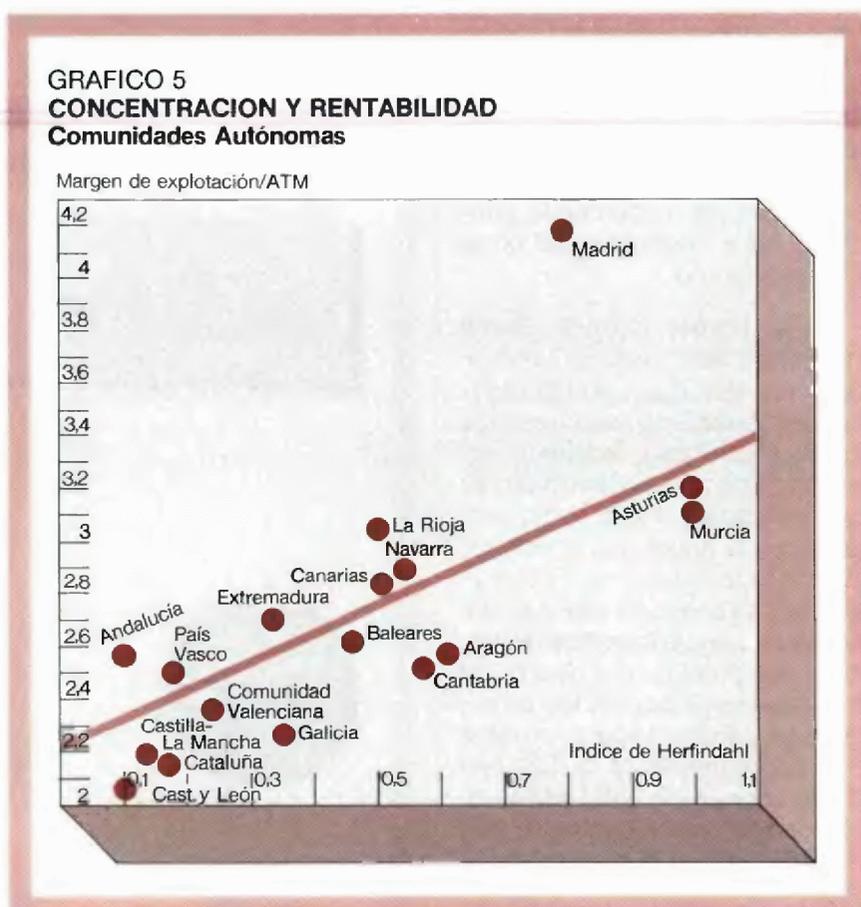
Tomemos, por ejemplo, los objetivos de crecimiento en otras áreas geográficas distintas al territorio-base. Esta es una opción que las grandes cajas deben estar considerando muy seriamente desde la liberalización producida en enero del presente año.

Ahora bien, parece razonable suponer que los planes de expansión debieran ser cuidadosamente selectivos. Aunque el objetivo de crecimiento sea dominante, la relación de intercambio con la rentabilidad hace aconsejable orientar los esfuerzos hacia aquellas zonas donde se puedan obtener los mejores retornos. Además, siempre cabe la posibilidad de concentrar esfuerzos aumentando la base de clientes en el propio territorio de origen, o ampliando el número de servicios que se ofrece a los clientes ya existentes.

Esta elección no es en absoluto trivial, y estamos convencidos de que la capacidad de acertar en este campo separará, de forma clara, a los ganadores de los perdedores en los próximos años.

Un esquema de trabajo que se ha revelado útil para tomar decisiones en este campo es el que se apoya en el concepto de cadena de valor, divulgado por el profesor Porter (1985), y en la noción de área geográfica natural, que introduce en una obra mía anterior (Ballarín, 1985).

La noción de cadena de valor generaliza y hace operativa una idea que se repite con frecuencia en el primer informe Revell (1989). A saber, que las econo-



mías de escala no se producen a nivel de cada entidad bancaria en su conjunto, sino en cada una de las actividades discretas en que es posible desagregar el proceso productivo/comercial. De hecho, una de las dos aportaciones importantes del concepto de cadena de valor es que para cada actividad hay que identificar todos sus «determinantes de coste», entendiendo por tales todos aquellos factores que afectan significativamente al coste a largo plazo de dicha actividad. Las economías de escala son uno de estos determinantes, pero, ciertamente, no el único.

Esta importante intuición permite al profesor Revell concluir que aquellas actividades que sí son sensibles a la economías de

escala pueden realizarse centralizadamente en un consorcio o entidad cooperativa. De este modo, se reduce la justificación de muchos proyectos de fusión, ya que los beneficios que pudiesen reportar son capturables a través de este tipo de alianzas.

El mismo concepto nos es de utilidad para identificar el «área geográfica natural» de un negocio. Cada actividad tiene un espacio o área adecuados para optimizar sus costes. Tomemos, por ejemplo, el sector de la automoción. El tamaño mínimo eficiente de una planta de montaje de turismos suele estar por las 300.000 unidades/año. Ello implica que en Europa su «área geográfica natural» sea la nación o una zona más amplia del continente, pero

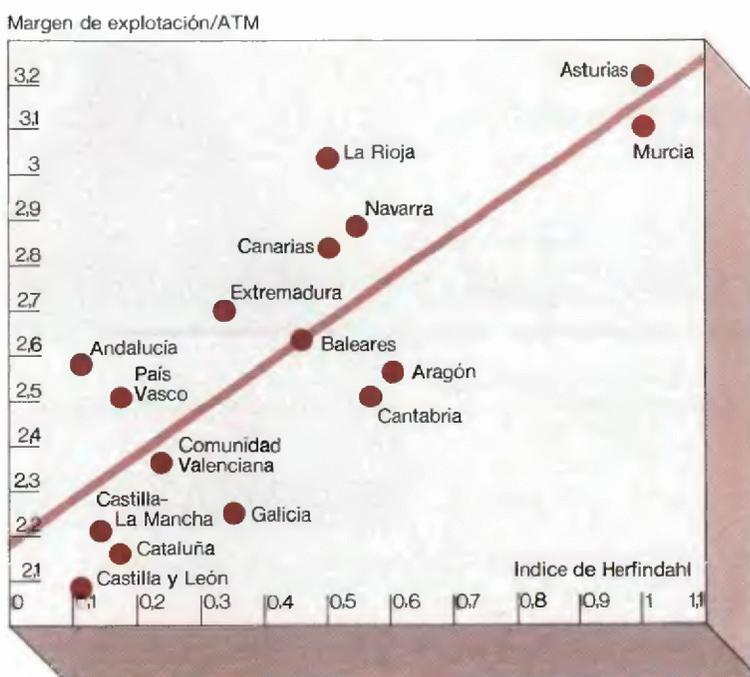
todavía de carácter regional. Por el contrario, el diseño de un automóvil totalmente nuevo supone una inversión cercana a los 1.000 millones de dólares. El tamaño de esta cifra exige su amortización a nivel mundial, por lo que su «área geográfica natural» se sitúa a nivel mundial.

Para un negocio en su conjunto, el «área geográfica natural» viene determinada por el efecto acumulado de los determinantes de coste que afectan a cada una de sus actividades, tal como se muestra en el gráfico 4. La construcción de aeronaves comerciales, por ejemplo, es un negocio claramente «global», mientras que la venta de comestibles al *detail* es marcadamente «local».

La evidencia de que la banca al por menor orientada a particulares es un negocio marcadamente local es cada día más clara. En un trabajo anterior (Ballarín, Gual y Ricart, 1988), documentábamos este hecho relacionando la utilización de cajeros automáticos con la cuota de mercado local.

Ahora podemos aportar evidencia de carácter más general, que apoya igualmente la hipótesis del carácter local que tiene la competencia entre cajas de ahorros. En concreto, nos ha sido posible observar una buena correlación entre la concentración a nivel de comunidad autónoma y la rentabilidad. Esto se pone claramente de manifiesto en el gráfico 5, donde, en el eje horizontal, aparece el indicador de Herfindahl (H) (4) para cada comunidad autónoma (calculado en base a número de oficinas, puesto que es el dato público más disponible), y en el eje vertical, la rentabilidad media (en términos de margen de explotación sobre activos totales medios) obtenida en

GRAFICO 6
CONCENTRACION Y RENTABILIDAD
Comunidades Autónomas (sin Madrid)



el periodo 1987-1989 por las cajas cuyo territorio de origen es la comunidad autónoma correspondiente.

En el gráfico 6, hemos eliminado la Comunidad de Madrid, que aparece como un caso algo anómalo en el mapa competitivo. El resultado es un ajuste sorprendentemente bueno.

Creemos que el carácter local que ha tenido *hasta ahora* la competencia entre cajas de ahorros es un dato significativo para el proceso de reflexión estratégica que deba hacer cada caja. Pero nuestro interés aquí está, una vez más, en resaltar el vínculo existente entre un objetivo general —como puede ser el del crecimiento— y el énfasis dominante (nacional o local) que se quiera imprimir a la política de expan-

sión. El análisis anterior nos indica que el impacto sobre la rentabilidad de una determinada operación de crecimiento dependerá de la estructura competitiva concreta (concentración y cuota de mercado previa de la entidad entrante) que tenga la zona geográfica en la que se materializa el crecimiento.

EL SISTEMA COMPLETO

El gráfico 7 muestra de nuevo los tres elementos de reflexión estratégica, haciendo hincapié en sus interrelaciones.

Este esquema puede ser interpretado como una base conceptual para el proceso de análisis del entorno y para la introspección que toda caja de ahorros debe hacer ante el nuevo marco

**GRAFICO 7
EL PROCESO DE DIRECCION: UN ESQUEMA CONCEPTUAL**



de actuación que se avecina. Es importante advertir que el esquema trata de ser lo menos determinista posible. Es decir, toda entidad tiene un cierto margen de maniobra —lo que a veces se ha denominado «discrecionalidad directiva»— para fijar los objetivos que pretende alcanzar. Si ello es así incluso en el campo de la empresa privada con ánimo de lucro (la maximización de la riqueza no es siempre el criterio dominante en todos los casos), con mayor razón debe suceder de este modo en instituciones con vocación altruista.

Ahora bien, el esquema no es totalmente neutro respecto de las opciones específicas que pueda tomar una caja de ahorros determinada. El elemento normativo se refleja en un doble *test* de consistencia —externa e interna— que el esquema reclama. Una caja de ahorros puede ejercitar su capacidad de elegir misión, objetivos y estrategia competitiva.

Pero cada uno de estos elementos debe ser consistente entre sí y con la lógica singular del entorno. Así pues, como el esquema conceptual puede ser de mayor utilidad para los directivos de una caja de ahorros, es en tanto que instrumento para diagnosticar desajustes.

IMPLICACIONES PARA LOS ORGANOS DE GOBIERNO Y LA ALTA DIRECCION DE UNA CAJA DE AHORROS

Toda caja de ahorros tiene una misión, unos objetivos generales y una estrategia competitiva, los haya explicitado o no. La cuestión es si estos tres elementos guardan una relación armónica entre ellos y, además, con las oportunidades del nuevo entorno.

Una caja de ahorros ha podido hasta ahora tener una misión con conflictos potenciales latentes (fo-

mento del ahorro *versus* financiación de la obra social, por ejemplo). El problema se agudiza cuando un proceso intenso de desregulación —como el que lleva consigo la creación del mercado único— hace más difícil la supervivencia en estas condiciones.

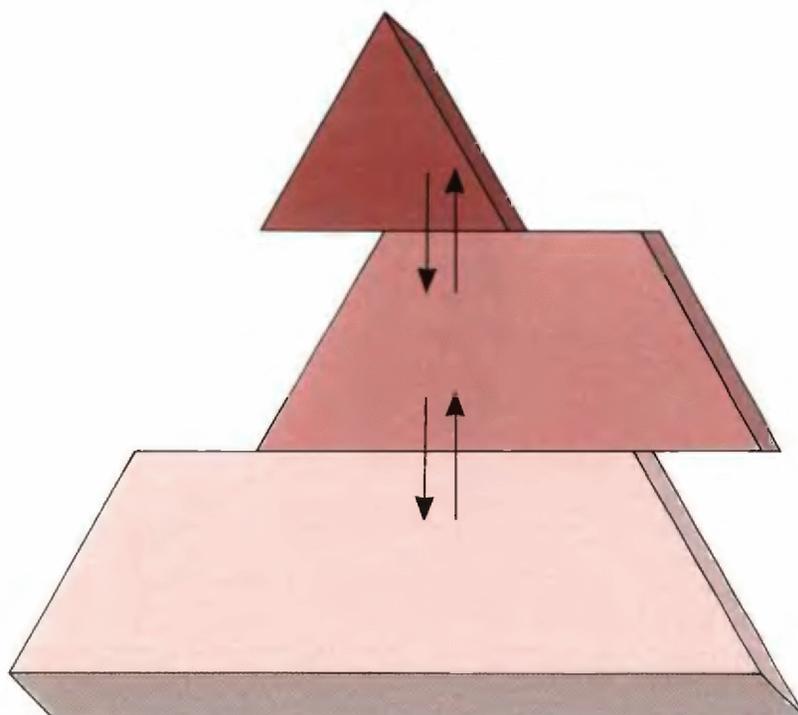
Un sector puede conceptualizarse como un sistema en aprendizaje donde la mejora continua es el único modo de superar el proceso de selección natural. Para que este cambio interno en las capacidades de aprehender y dominar el entorno pueda tener lugar es conveniente que las entidades que operan en el sector —en este caso, las cajas de ahorros— estén sometidas a una cierta «presión» exterior. Desde 1977, esta presión ha procedido en España de un desmantelamiento gradual de las normas que segmentaban el mercado en compartimentos estancos para bancos y cajas.

**GRAFICO 8
EL PROCESO DE DIRECCION: POSIBLES DISTORSIONES**

CAUSAS

Desajuste entre la misión de la entidad y los objetivos de la dirección

Comprensión inadecuada de las áreas clave de negocio



CUESTIONES

¿Cuán factible es una caja de ahorros?

¿Cuáles son las áreas clave de negocio en una caja de ahorros?

Todos los síntomas —encarecimiento del pasivo, abaratamiento de los créditos hipotecarios, desaceleración del crecimiento, elevación de las exigencias de solvencia— apuntan a que el escenario inmediato va a suponer un endurecimiento de las condiciones competitivas para las cajas de ahorros. Ello exige un esfuerzo de análisis estratégico que —de acuerdo con el esquema presentado en este artículo— debería centrarse, como se apunta en el gráfico 8, en los puntos siguientes:

1) Los órganos de gobierno debieran prestar especial atención a identificar la misión *real* —pues con demasiada frecuencia difiere de la *oficial*— que guía a la caja de ahorros sobre la que tienen una responsabilidad de su-

pervisión y control. La primera causa de desajuste entre la misión y los objetivos puede deberse a que la alta dirección se mueva más por sus preferencias personales que por necesidades propias de la entidad. En el campo de la empresa privada con ánimo de lucro, este hecho se ha evidenciado en una multitud de estudios empíricos. A nuestro juicio, éste es un tema importante, y sin embargo totalmente inexplorado en nuestro entorno inmediato. La situación reviste todavía mayor interés si consideramos que las cajas de ahorros están protegidas frente a operaciones hostiles de adquisición. Esta eventualidad está considerada por muchos como el principal mecanismo disciplinario que incentiva a la alta dirección de

una empresa a dar prioridad a los intereses de los accionistas. Su no existencia en las cajas de ahorros induce, cuando menos, a explorar con particular cuidado las relaciones de la alta dirección con los órganos de gobierno.

2) Tanto los órganos de gobierno como la alta dirección deberían esforzarse por detectar posibles desajustes entre las exigencias del nuevo entorno y la misión institucional. A su vez, es importante identificar incongruencias entre ésta y los objetivos corporativos. Así, por ejemplo, una caja de ahorros que obtuviera consistentemente rentabilidades mediocres sobre fondos propios —digamos inferiores al 10 por 100— y pusiera, al mismo tiempo, un gran énfasis en el crecimiento

no estaría cumpliendo con la misión de aportar los máximos recursos posibles a la obra social.

3) Por último, es imperativo analizar en profundidad la consistencia entre los objetivos y la estrategia competitiva. En cualquier actividad económica, existen unos factores determinantes del éxito a largo plazo, que podemos denominar *áreas clave de negocio*. La estrategia competitiva debe ser evaluada en términos de su coherencia con ellas; de lo contrario, difícilmente conseguirá desarrollar ventajas sostenibles a largo plazo.

Identificar estas áreas clave de negocio no resulta siempre fácil. El carácter «local» que ha tenido hasta ahora la actividad de las cajas de ahorros puede arrojar alguna luz sobre el problema, pero ciertamente no lo resuelve por completo. Competir en calidad de servicio —otra área clave— exige prestar una especial atención al desarrollo de los recursos humanos, pues los mejores sistemas resultan inútiles en manos de un personal descontento o poco preparado para sus nuevos cometidos. Si el nuevo entorno exige competir en precios de pasivo y activo, la reducción de costes debe recibir una atención prioritaria.

Ninguna de estas prescripciones es susceptible de una aplicación mecánica. El desarrollo de una buena estrategia competitiva surge siempre del análisis de la realidad concreta. Y ello exige trabajo duro. Pero no hay alternativa en los años que nos aguardan.

NOTAS

(*) El autor agradece los estimulantes comentarios del equipo director de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA.

(1) En este trabajo utilizaremos la expresión «sector bancario» en un sentido amplio, incluyendo tanto a la banca privada como a las cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

(2) Véase, por ejemplo, HAX y MAJLUF (1984).

(3) Véase BALLARÍN y RICART (1990).

(4) El índice de Herfindahl (H) se construye sumando las cuotas de mercado de las entidades que operan en él, previamente elevadas al cuadrado. El indicador H puede oscilar desde 1 (cuando hay un solo competidor en el mercado) hasta cerca de 0 (cuando el sector está fragmentado en un número muy elevado de empresas). La importancia de este indicador reside en que tiene en cuenta los tamaños relativos de los distintos competidores.

BIBLIOGRAFIA

BALLARÍN, E. (1985), *Estrategias competitivas para la Banca*, Barcelona, Ediciones Ariel.

—, GUAL, J., y RICART, J. (1988), «Rentabilidad y competitividad en el sector bancario español: un estudio sobre la distribución de servicios financieros en España», Fundación FIES, *Documento de Trabajo n.º 25/1988*.

—, y RICART, J. (1990), «Rentabilidad y competitividad en el sector bancario español», en *Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE*, Barcelona, Ediciones Ariel.

HAX, A. C., y MAJLUF, N. S. (1984), *Strategic management: An integrative perspective*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

HENDERSON, B. (1989), «The origin of strategy», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

MAS COLELL, A. (1991), «La Supercaixa», *La Vanguardia*, 10 de enero.

PORTER, M. E. (1985), *Competitive advantage*, New York, Free Press.

— (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, Free Press.

REVELL, J. (1989), *El futuro de las cajas de ahorros. Estudio de España y del resto de Europa*, Fundación FIES.