LA ESTRATEGIA DE LAS CAJAS DE AHORROS

Las cajas de ahorros españolas han cerrado en 1994 otro ejercicio con resultados muy positivos, pese al contexto de crisis económica en que se ha desarrollado el año y a las tensiones que se han producido en los mercados. Crisis y tensiones que han hecho de 1994 un año no precisamente fácil para las entidades financieras, al menos durante el primer semestre, pues ya durante el segundo comenzó a notarse un cierto cambio de tendencia. Como estos resultados de las cajas de ahorros se encuadran en una ya larga serie de datos positivos para estas entidades -datos que abarcan desde principios de la década de los ochenta- parece necesario preguntarse cuáles son las razones que pueden explicar tal comportamiento, frente a los bien diferentes seguidos por otros grupos de entidades financieras. En esta línea de análisis, Manuel J. Lagares Calvo pretende presentar en este trabajo los rasgos más significativos de la actuación de las cajas de ahorros frente a la que parecen haber seguido otro importante grupo de entidades financieras —los bancos privados y, al mismo tiempo, ofrecer algunas explicaciones. desde una perspectiva puramente personal, acerca de cuáles son los factores que están determinando ese comportamiento (*).

I. LA EVOLUCION DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LOS ULTIMOS AÑOS

A evolución de las caias de ahorros en los últimos años. como la de cualquier otro grupo de entidades, puede ser descrita a través de múltiples indicadores, pero los más significativos en el ámbito financiero suelen ser los que describen la posición frente al mercado, los que señalan la evolución de los resultados finales y de los márgenes más importantes, los que permiten comprobar los niveles relativos en los gastos de explotación y los que ponen de manifiesto el grado de capitalización de las entidades. Esos serán los que se analizarán seguidamente, tomando como obligada referencia el comportamiento de tales magnitudes para el importante conjunto de los bancos privados, que son los más directos competidores de las cajas de ahorros.

1. La posición frente al mercado

Los gráficos 1, 2 y 3 muestran la evolución de las cuotas de mercado de las cajas de ahorros en recursos ajenos, en depósitos interiores, en la suma de recursos ajenos más fondos de inversión y en inversiones totales, todo ello referido a la porción del sistema financiero integrada por las pro-

pias cajas de ahorros y sus más inmediatos competidores, los bancos privados, que vienen a constituir casi un 95 por 100 del total del sistema. Es decir, los gráficos anteriores reflejan el reparto del mercado entre cajas de ahorros y bancos privados, excluyendo los restantes intermediarios financieros, pues son estos dos importantes colectivos los que tratarán de analizarse en este trabajo.

Como puede observarse en el gráfico 1, la ganancia en cuota de mercado de las cajas de ahorros en recursos ajenos ha sido muy elevada en estos años, pues ha pasado desde un 31,6 por 100 en 1977 al 48,0 por 100 en 1993. Ello significa que, desde el punto de vista de esta magnitud, las cajas de ahorros están prácticamente alcanzando a sus más directos competidores, en un movimiento que parece imparable a la vista de la trayectoria de la serie comentada.

Esos resultados son todavía más espectaculares si, en lugar de la totalidad de recursos ajenos, se consideran sólo los depósitos interiores —que es la otra magnitud reflejada en el gráfico 1-, pues en ese caso las cajas de ahorros, partiendo de una cuota de mercado del 34,6 por 100 en 1977, han superado desde finales de 1993 a los bancos, alcanzando nada menos que el 52.9 por 100 en cuota de mercado relativa a finales de 1994. Parece, en consecuencia, que las cajas de ahorros han apostado claramente por alcanzar una posición de liderazgo en la captación de recursos, cosa que han conseguido plenamente desde 1993 en el ámbito de los depósitos interiores.

Podría pensarse que la ganancia de cuota de mercado en re-

GRAFICO 1 CUOTA DE MERCADO DE LAS CAJAS DE AHORROS

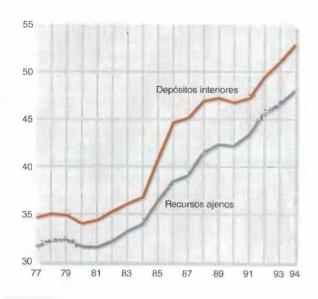


GRAFICO 2 CUOTA DE MERCADO EN RECURSOS AJENOS + FONDOS DE INVERSION

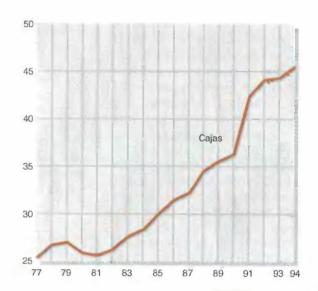


GRAFICO 3
CUOTA DE MERCADO EN INVERSIONES
TOTALES

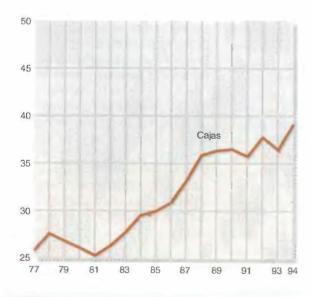
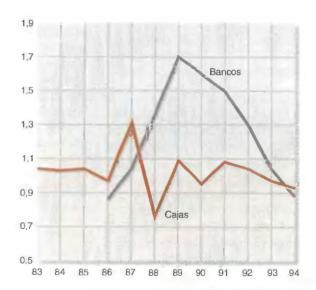


GRAFICO 4
RESULTADOS SOBRE BALANCE MEDIO



cursos ajenos de las cajas de ahorros frente a los bancos se debe más a un proceso de desintermediación de recursos de estos últimos hacia otras formas de colocación, tales como los fondos de inversión, que a la propia estrategia de expansión de las caias, debido a la mayor intensidad con que ha podido darse este fenómeno en el ámbito de los bancos privados. Desde luego, esta hipótesis tiene un cierto fundamento, porque actualmente los fondos de inversión de los bancos privados son más importantes en términos absolutos que los de las cajas de ahorros. Sin embargo, las cajas también están ganando últimamente cuota en fondos de inversión. A este respecto, el gráfico 2 muestra la evolución de la cuota de mercado en recursos aienos más fondos de inversión de las cajas de ahorros, y puede comprobarse cómo, incluso teniendo en cuenta los fondos de inversión, las cajas están ganando cuota a los bancos privados, lo cual refuerza la hipótesis anteriormente expuesta: las cajas de ahorros parece que están apostando claramente por alcanzar una posición de liderazgo en la captación de todo tipo de recursos, no sólo en depósitos interiores o recursos ajenos no bancarios.

Por último, la evolución de la cuota de mercado de las cajas de ahorros respecto a inversiones totales —créditos y valores— se representa en el gráfico 3, que muestra cómo las cajas de ahorros han pasado desde mantener en 1977 una cuota en el mercado de inversiones que suponía el 25,8 por 100 del total de las gestionadas por el conjunto de cajas y bancos, hasta el 39,1 por 100 alcanzado en 1994 en este ámbito. Estos datos muestran también crecimientos importantes,

pero menos acentuados que los relativos a las magnitudes de pasivo que acaban de comentarse.

En todo caso, parece evidente que estos datos de inversiones, unidos a los ya expuestos anteriormente respecto a pasivo, subrayan de nuevo la idea de que las cajas de ahorros son entidades que en los últimos años parece que se han orientado a la búsqueda de posiciones de liderazgo en el sistema financiero español, aunque este objetivo parece que lo están logrando más rápidamente en el ámbito del pasivo que en el de las inversiones.

2. Los resultados de las entidades financieras

El gráfico 4 expone la evolución de los resultados antes de impuestos respecto a activos medios de las cajas de ahorros y de los bancos privados (**) y permite comprobar cómo los últimos eiercicios están siendo relativamente duros para ambos grupos de entidades. Sin embargo, también permite comprobar cómo las caias de ahorros han venido manteniendo una tasa de beneficios antes de impuestos relativamente estable, aunque ligeramente decreciente, a lo largo de más de una década, con valores situados en las proximidades del 1 por 100 sobre el total de activos o balance medio, y con la única excepción de los ejercicios 1987 y 1988. No ha sido éste el caso de los bancos privados que, desde una posición ligeramente inferior a la de las cajas de ahorros en 1986, han tenido dos años de muy brillantes resultados en 1989 y 1990, para experimentar luego una fuerte reducción de los mismos a partir de esa última fecha.

Teniendo en cuenta que los crecimientos alcanzados por las cajas de ahorros -y que se refleian en la evolución de su cuota de mercado frente a los bancosimplican siempre mayores dificultades para el mantenimiento de la ratio de resultados sobre activos medios, el comportamiento relativamente más estable de las cajas de ahorros en esa ratio de resultados parece indicar la existencia de una acompasada expansión de sus beneficios absolutos en el período considerado. Por el contrario, la evolución de los beneficios en relación al total de activos ha de ser interpretada de otro modo en el caso de los bancos privados, que, pese a no haber tenido tan fuertes crecimientos de sus balances medios como los alcanzados por las cajas de ahorros, no han logrado presentar, sin embargo, una mejor evolución de la ratio beneficios/activos medios.

3. La evolución de los márgenes

Los datos de resultados antes de impuestos deben ser complementados con otros relativos al margen de intermediación, como se expone en el gráfico 5. Puede comprobarse en el citado gráfico cómo en ambos grupos de entidades el descenso de los márgenes ha sido muy intenso en la última década, aunque las cajas de ahorros parece que han logrado alguna ligera ventaja en ese proceso, especialmente a partir de 1990, situándose en posiciones de márgenes de intermediación algo más elevados que los alcanzados por los bancos privados.

Tradicionalmente, estas diferencias de comportamiento respecto al margen de intermediación entre ambos grupos de entidades se han solido explicar por el di-

GRAFICO 5
MARGEN DE INTERMEDIACION

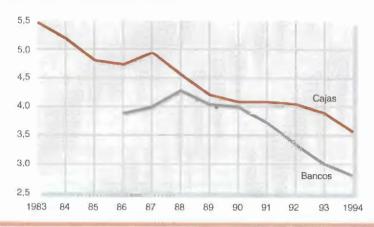


GRAFICO 6
PRODUCTOS FINANCIEROS. CAJAS/BANCOS

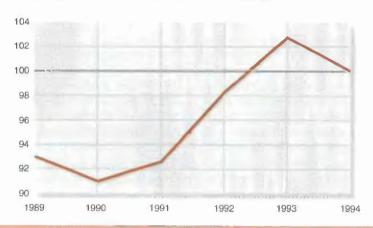
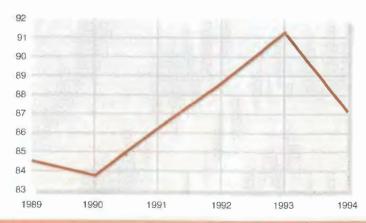


GRAFICO 7 COSTES FINANCIEROS. CAJAS/BANCOS



ferente tipo de actividad que parecen haber desarrollado. Se ha mantenido en muchas ocasiones que, como los bancos realizan una actividad de intermediación con fuertes proporciones de negocio al por mayor, mientras que las cajas de ahorros están más volcadas a las actividades de intermediación al por menor, el margen de estas últimas tendría necesariamente que ser más elevado.

La validez de la anterior hipótesis resulta difícil de demostrar porque ambos grupos de entidades efectúan actividades al por mayor, pero el peso relativo de tales actividades en el conjunto del balance no puede ser establecido a efectos de su medición en los balances agregados de los grupos. Lo que sí parece algo más claro es que la diferencia de márgenes entre cajas de ahorros y bancos privados no se encuentra tanto en diferencias de nivel en los productos financieros como en los diferentes niveles de costes de pasivo que están soportando ambos tipos de entidades, derivados más de los diferentes procedimientos de obtención de sus recursos para la intermediación que de diferencias en los costes unitarios de productos similares, difíciles de mantener en mercados cada vez más competitivos.

En efecto, como puede comprobarse en los gráficos 6 y 7, las diferencias en el margen de intermediación entre cajas y bancos no se encuentran en los productos financieros obtenidos —prácticamente muy similares para ambos grupos de entidades en los tres últimos ejercicios—, sino en los costes financieros soportados, claramente más reducidos para las cajas que para los bancos en todos los ejercicios analizados, como demuestra el gráfico 7, pese a las fluctuaciones de la *ratio* que en tal gráfico se representa.

Sin embargo, como el coste financiero suele ser muy parecido para productos similares en mercados de concurrencia creciente, parece evidente que el coste financiero global, nítidamente más reducido de las cajas de ahorros, no puede provenir tanto de precios más reducidos en productos iguales que los utilizados por los bancos, como de la diferente naturaleza y procedencia de los recursos administrados. Esa diferente naturaleza y procedencia se deriva del también diferente enfoque que, respecto al negocio de intermediación financiera, mantienen actualmente las cajas de ahorros y los bancos privados, pues mientras las primeras captan recursos primarios en mayor proporción que los bancos, como lo demuestra el fuerte aumento de sus cuotas de mercado, estos últimos adquieren en el mercado interbancario buena parte de esos recursos, para seguir manteniendo su negocio de activo, es decir, sus inversiones financieras. Pero la adquisición de recursos en el mercado interbancario ha de hacerse generalmente a precios más elevados que los del mercado primario de depósitos, que es al que recurren mayoritariamente las cajas de ahorros, y donde estas entidades han alcanzado una posición de claro liderazgo. De ahí las diferencias en costes financieros en ambos tipos de entidades, que acaban generando las diferencias señaladas en el margen de intermediación.

Las conclusiones anteriores parecen reforzarse con los datos del cuadro n.º 1 sobre distribución de oficinas de cajas de ahorros y bancos privados por núcleos de población, y con los gráficos 8

CUA	DRO N.º 1	
DISTRIBUCION DE OFICINAS POR NUCLEOS DE POBLACION		
HABITANTES	Cajas de ahorros (Porcentaje del total)	Bancos privados (Porcentaje del total)
Menos de 10.000	39,08	24,98
De 10.000 a 50.000	19,19	22,47
De 50.000 a 500.000	11,77	28,84
Más de 500.000	19,90	22,96
Extranjero	0.06	0.75

y 9, relativos a activos medios por oficina y empleados por oficina. Claramente, la red de oficinas de cajas de ahorros parece localizarse, mucho más que la de los bancos privados, en un ámbito rural o en pequeños núcleos urbanos, con oficinas de dimensión apreciablemente más reducida. Todo ello parece apuntar, en el caso de las cajas de ahorros, hacia una red más orientada y capacitada para la captación de pasivo que para la realización de grandes operaciones de activo. También a un diferente nivel unitario de gastos de explotación, necesariamente más elevado para las cajas de ahorros.

Las diferencias en los márgenes, en consecuencia, quizá no se deriven tanto de la naturaleza al por mayor o menor de las actividades de activo y pasivo desarrolladas como de los diferentes enfoques de negocio que se desprenden de los distintos comportamientos en materia de captación de pasivo: uno, el de las cajas de ahorros, orientado hacia la captación de pasivo primario con una red de oficinas volcadas más hacia estas tareas, lo cual supone a estas entidades menores costes financieros, pero quizá mayores gastos unitarios de explotación; otro, el de los bancos privados, orientados más hacia

un negocio de activo que exige del sostenimiento de oficinas de mayor tamaño en una red más concentrada en grandes poblaciones, lo cual quizá permita menores gastos unitarios de explotación pero, por el contrario, parece generar mayores costes financieros, pues el déficit de recursos para financiar las operaciones de activo ha de ser cubierto mediante adquisición de pasivo en el mercado interbancario, en el que las cajas de ahorros se muestran habitualmente como acreedores netos, y los bancos privados, como deudores netos.

La evolución del margen ordinario que se contiene en el gráfico 10 refuerza la hipótesis anterior, pues si se tiene en cuenta que en este último margen la diferencia entre cajas de ahorros y bancos privados se estrecha debido al mayor peso que los ingresos por comisiones y otros servicios tienen en los bancos, puede llegarse a la conclusión de que éstos parecen tener un ligero dominio sobre los ingresos financieros totales -es decir, sobre la suma de productos financieros y de los otros ingresos ordinarios netos derivados, habitualmente, de servicios de naturaleza financiera-, lo que subrayaría una capacidad algo ma-

GRAFICO 8
ACTIVOS MEDIOS POR OFICINA

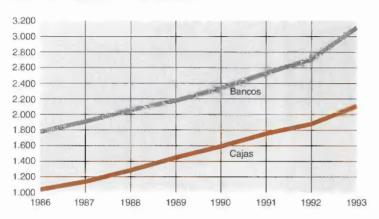


GRAFICO 9
EMPLEADOS POR OFICINA

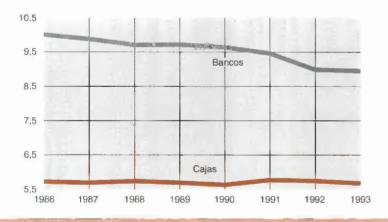
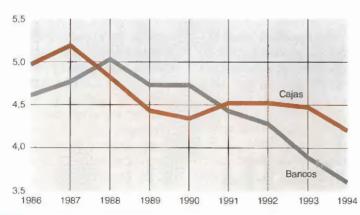


GRAFICO 10 MARGEN ORDINARIO



yor para la colocación de activos en estas entidades, mientras las cajas de ahorros parecen mantener una mejor posición, claramente diferenciada en la captación de pasivo y, consecuentemente, en el coste de estos recursos.

4. Los gastos de explotación

El gráfico 11 expone la evolución de los gastos unitarios de explotación en bancos y en cajas de ahorros en los últimos ejercicios, y permite comprobar cómo la hipótesis adelantada más arriba acerca de tales gastos se cumple de un modo evidente: los bancos privados tienen unos gastos unitarios de explotación menores que las cajas de ahorros, probablemente debido al diferente tamaño y orientación de su red de oficinas, más volcada hacia la colocación de activos que hacia una fragmentada y costosa captación de pasivos financieros.

Pero el gráfico 11 permite también otras reflexiones de interés. La primera, que las fuertes discrepancias en gastos unitarios de explotación que se venían observando entre cajas de ahorros y bancos privados desde 1986 hasta 1992 parece que se han debido fundamentalmente a la necesidad de dotaciones extraordinarias a los fondos de pensiones del personal, que han tenido que efectuar las cajas de ahorros con mucha mayor intensidad que los bancos privados, como demuestra la evolución de la serie de gastos de explotación neta de tales dotaciones. La segunda, que a partir de 1992 la espectacular caída en los gastos de explotación que se ha producido entre los bancos privados parece deberse claramente a la

GRAFICO 11
GASTOS DE EXPLOTACION

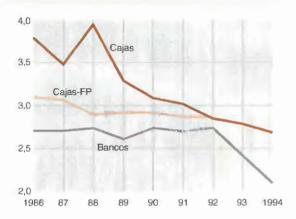


GRAFICO 12 CONCENTRACION EN LAS CAJAS DE AHORROS

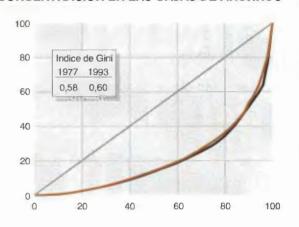


GRAFICO 13
CONCENTRACION EN LOS BANCOS

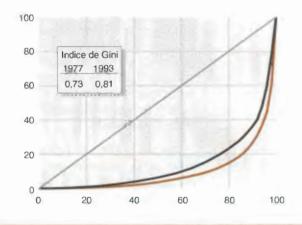
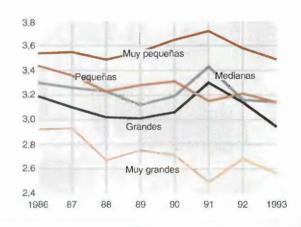


GRAFICO 14
CAJAS DE AHORROS. GASTOS DE EXPLOTACION



política de reducción de plantillas, que ha podido acometerse con mayor intensidad en estas últimas entidades que en las cajas de ahorros, muy probablemente debido a la distinta orientación en cuanto a expansión de sus negocios que han mantenido frente a las cajas, pues mientras estas últimas se han lanzado a una fuerte expansión de oficinas buscando ganancias en cuotas de mercado, los bancos han optado por la alternativa de un negocio más concentrado en grandes operaciones, con fuerte apoyo en los mercados interbancarios y, consecuentemente, con menores exigencias relativas de recursos humanos para llevar a término estas tareas.

Otra característica diferencial que merece ser analizada respecto a los gastos de explotación es la relativa a las variaciones del grado de concentración dentro de cada uno de los colectivos estudiados, es decir, entre bancos privados y cajas de ahorros. A este respecto, el gráfico 12 presenta la evolución del grado de concentración de las cajas de ahorros entre 1977 y 1993. Tanto la curva de Lorenz para ambos ejercicios como los índices de Gini correspondientes ponen de manifiesto que el aumento del grado de concentración ha sido prácticamente nulo entre las cajas de ahorros, pese a que en 1977 el número de estas entidades se aproximaba al centenar y en 1993 sólo era de 53, después de una larga serie de fusiones

que no parecen haber alterado sustancialmente el grado de concentración del sector medido a través de sus activos totales medios por entidad.

Sin embargo, en el caso de los bancos privados, el gráfico 13 y los índices de Gini que le acompañan señalan claramente cómo el proceso de concentración ha sido más fuerte y efectivo entre ellos, y cómo las numerosas fusiones bancarias han llevado a mayores distanciamientos entre entidades grandes y pequeñas que las fusiones de cajas de ahorros.

Conectando dimensiones relativas y gastos unitarios de explotación, el gráfico 14 expone la evolución de tales gastos para cinco grupos de dimensión en el ámbito de las cajas de ahorros. Puede comprobarse cómo los gastos unitarios de explotación parecen mantener una relación inversa con la dimensión media, por lo que es posible que detrás de los menores gastos de explotación de los bancos privados se encuentre no sólo en un mayor acento en las operaciones de activo, sino, además, en el mayor grado de concentración de activos por entidad efectivamente logrado con sus fusiones, cosa que no parece haberse logrado significativamente con las fusiones entre caias de ahorros.

5. Los recursos propios

Otro rasgo diferenciador de interés entre bancos y cajas de ahorros parece constituirlo la *ratio* de recursos propios respecto a recursos totales —balances medios— que se expone en el gráfico 15. Como puede comprobarse en el mismo, los bancos privados han mantenido en años pasados niveles relativos más ele-

vados de recursos propios que las cajas de ahorros. Posiblemente, tales diferencias se hayan debido históricamente al hecho de que las cajas de ahorros no podían emitir títulos representativos del capital y, en consecuencia, captar nuevos capitales en los mercados, limitándose sus posibilidades de acrecentar los recursos propios a la autofinanciación mediante la aplicación a reservas de una parte considerable de los beneficios obtenidos. lo cual, inevitablemente, ha redundado en menores disponibilidades de tales beneficios para la atención de sus obras sociales.

Sin embargo, la rigurosa normativa sobre recursos propios que, de un modo gradual, se ha ido poniendo en vigor a partir de 1985 ha obligado a un fuerte proceso de capitalización de las cajas de ahorros que ha conducido a que la proporción de tales recursos sobre activos medios se haya ido aproximando a los niveles mantenidos por los bancos privados en los últimos ejercicios. Hay que señalar a este respecto que, como se muestra en el cuadro n.º 2, las cajas de ahorros mantienen un coeficiente ponderado medio de recursos propios, computado conforme a las normas establecidas por el Banco de España en coordinación con las autoridades comunitarias, del 12,19 por 100 sobre riesgos, lo cual implica un superávit de recursos propios sobre los mínimos exigidos por tales normas de casi 730.000 millones de pesetas.

II. LAS ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS DE BANCOS Y CAJAS DE AHORROS Y SUS RESULTADOS

Resulta difícil aplicar el término estrategia a la resultante de los comportamientos independientes y autónomos de un conjunto de entidades, mediante acciones no siempre premeditadas ni conscientemente elegidas. Por ello, calificar como «estrategia» a la pauta de comportamiento medio resultante para las cajas de ahorros, de una parte, y para los bancos privados, de otra, quizá pueda parecer excesivo, porque tal comportamiento probablemente no responda a decisiones consciente y coordinadamente tomadas por cada una de las entidades integrantes de los grupos mencionados, sino a la media resultante de sus comportamientos observados.

Sin embargo, tampoco son estas resultantes puro fruto del azar, al menos en todos los casos. De algún modo, las características institucionales e históricas, tanto de cajas de ahorros como de bancos privados, el posicionamiento de partida en los distintos

CUADRO N.º 2 RECURSOS PROPIOS DE LAS CAJAS DE AHORROS Junio 1994 Junio 1993 2.023.077 2.151.456 123.173 Recursos propios totales -0,2512,44 12,19 Coeficiente medio (porcentaje). 713.332 729.830 16.498 Superávit

mercados y los objetivos pretendidos por sus órganos de gobierno y decisión no han sido tan heterogéneos entre sí para cada una de las entidades que integran los dos colectivos indicados. Es más, en el caso concreto de las cajas de ahorros puede afirmarse que la evolución que han experimentado en las últimas décadas ha sido, en buena medida, la consecuencia de una doctrina ampliamente compartida por todas ellas y ampliamente difundida a través de sus órganos asociativos, atendiendo a las finalidades que la historia y la legislación vigente señalan para estas entidades.

Aunque cada caja de ahorros ha sido independiente de todas las demás y ha adoptado en solitario sus propias decisiones, no cabe duda de que en todos estos años ha existido una especie de doctrina, compartida por todas. relativa al papel que debían desempeñar las cajas de ahorros y su forma de actuación, doctrina que ha ido marcando la travectoria de estas entidades y les ha permitido comportarse con una cierta homogeneidad dentro de la más amplia diversidad y del más completo respeto a su libertad individual. Por eso, guizá tenga mayor sentido hablar de «estrategia» colectiva en el caso de las cajas de ahorros que en el de los bancos privados.

La estrategia de las cajas de ahorros

Los datos que se han expuesto anteriormente permiten señalar cómo la estrategia aparente de las cajas de ahorros se ha orientado a lo largo del período objeto de estudio —que abarca desde los últimos años de la década de los setenta hasta hoy— conforme

a media docena de líneas directrices que podrían enunciarse del siguiente modo:

- Preeminencia de la captación de pasivo. La captación de recursos ajenos, especialmente en el ámbito de los depósitos interiores, ha sido la línea directriz más nítida destacable en la actuación de las cajas de ahorros durante este período.
- Fuerte expansión de la red de oficinas y de los recursos humanos utilizados, lo cual se ha derivado lógicamente de la importancia concedida a la captación de pasivo.
- Especialización de las cajas de ahorros en productos financieros orientados al servicio de la familia y de los consumidores: productos orientados a la captación de ahorro en el pasivo y, en el lado del activo, productos orientados a la financiación de consumos duraderos, especialmente a la financiación de la vivienda.
- Atención especial al sistema de medios de pago —tarjetas de débito, cajeros automáticos y transferencias de fondos—, pues ésta ha sido una de las demandas fundamentales de los clientes de las cajas de ahorros, familias y consumidores preponderantemente.
- Estructura de riesgos relativamente atomizada, derivada de la propia naturaleza de los productos de activo preponderantes en estas entidades, que no ha exigido de grandes dimensiones a las cajas de ahorros para hacer frente a tales riesgos. Ello ha hecho que los procesos de concentración en este sector no se hayan producido con la intensidad que en la banca, y que las fusiones se hayan derivado básicamente de la necesidad de resol-

ver algunos problemas puntuales de gestión, más que de exigencias planteadas por riesgos asumidos.

 Existencia de un sistema ágil y eficiente de compensación entre entidades. Este sistema ha venido exigido por la necesidad de atender un cuantioso volumen de intercambios entre cajas, derivado tanto de las transacciones entre familias y empresas como del hecho de la limitación territorial de las redes de las propias cajas de ahorros, lo que ha llevado a la creación y mantenimiento de un importante sistema de interconexión y compensación que ha reforzado el papel de la Confederación Española de Cajas de Ahorros como suministradora de servicios financieros a las caias asociadas.

2. La estrategia de los bancos privados

A diferencia de las cajas de ahorros, en los bancos no ha existido, de un modo tan marcado como en las cajas, una relativa coordinación entre ellos. En consecuencia, lo que aquí pueda presentarse como «estrategia» no es más, en el caso de los bancos. que la resultante del comportamiento medio de estas entidades, y no tanto la consecuencia de acciones coordinadas bajo una determinada orientación. Desde ese limitado sentido del término «estrategia», puede decirse que los bancos se han caracterizado durante estos ejercicios por los siguientes rasgos de su comportamiento:

 Preocupación preponderante por la política de inversiones, caracterizada por una amplia participación en el capital de sociedades industriales y por la creación de grandes corporaciones

GRAFICO 15 SOLVENCIA (RECURSOS PROPIOS S/BALANCE)

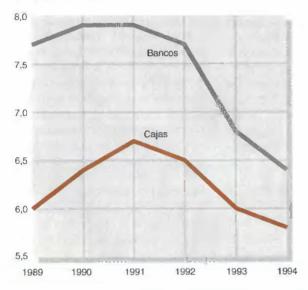


GRAFICO 16
RENTABILIDAD (RECURSOS PROPIOS)

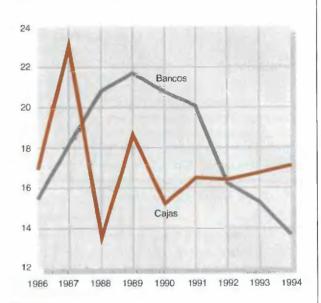


GRAFICO 17
RENTABILIDAD (RECURSOS PROPIOS)

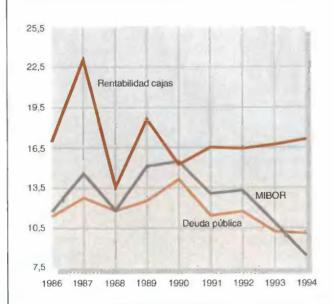
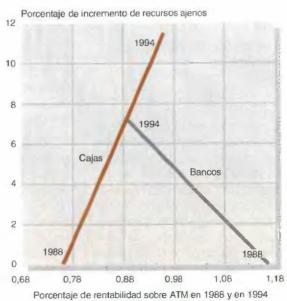


GRAFICO 18
RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO ENTRE
1988 Y 1994



para la administración coordinada de tales participaciones.

- Escaso interés comercial por ciertas capas de población, tales como jubilados, usuarios de créditos subvencionados a la vivienda y otros similares, todos ellos, con reducido nivel económico.
- Orientación de la red de oficinas preponderantemente al servicio de la política de activos, así como hacia las captaciones de pasivo, pero, en este caso, con un uso más intensivo de instrumentos de desintermediación financiera.
- Fuertes excedentes de personal, consecuencia de una expansión geográfica realizada en épocas de coste reducido de la mano de obra y escasas posibilidades tecnológicas.
- Sistemas de automatización más atrasados, como consecuencia del exceso de personal y de la menor atención a los productos y servicios que facilitan las transacciones familiares, tales como cajeros automáticos y tarjetas de débito.

3. Resultados de las distintas estrategias

De una forma muy rápida, pueden resumirse los epígrafes anteriores señalando que las cajas de ahorros se han lanzado a una fuerte política expansiva en lo que se refiere a su red de sucursales orientándola hacia la captación de recursos y a una política, también expansiva pero mucho más atenuada, de crecimiento del crédito y de las inversiones e, incluso, de las operaciones de desintermediación financiera. Esta política les ha permitido gozar de márgenes más elevados, pero, al mismo tiempo,

les ha originado mayores gastos de explotación.

Los bancos privados, por el contrario, parece que se han orientado más hacia grandes operaciones de inversión, soportadas parcialmente por un recurso continuado a los mercados interbancarios. Ello, junto con una agresiva política de reducción de plantillas, les ha permitido disminuir sus gastos unitarios de explotación, pero sus márgenes han descendido de forma considerable.

El resultado final de estas dos estrategias bien diferenciadas hay que analizarlo a través de la rentabilidad alcanzada por ambos grupos de entidades. A este respecto, el gráfico 16 presenta la evolución de la rentabilidad antes de impuestos de cajas de ahorros y bancos privados -exluido Banesto-durante los últimos eiercicios. Como es habitual, el índice de rentabilidad se ha valorado en función de los recursos propios (ROE), y en los últimos ejercicios arrojan resultados más positivos para las cajas que para los bancos privados, con diferencias en 1994 que se sitúan por encima de 3 puntos porcentuales a favor de aquéllas. Parece, en consecuencia, que las cajas de ahorros están obteniendo mayores éxitos en su estrategia que los bancos con la suya.

El gráfico 17 permite comparar las tasas de rentabilidad antes de impuestos alcanzadas por las cajas de ahorros con la evolución de la rentabilidad de la deuda pública a 10 años y con la media anual del MIBOR a 1 año. Ambos indicadores permiten comprobar cómo las cajas de ahorros son actualmente unas entidades muy rentables, y claramente por encima de la rentabilidad media de los mercados con los que habi-

tualmente suelen compararse, al constituir sus posibles colocaciones alternativas.

Un resumen de cuanto ha acontecido en los últimos años en materia de crecimiento de recursos ajenos y rentabilidades alcanzadas puede obtenerse a través del gráfico 18. En éste puede comprobarse cómo las cajas de ahorros han logrado aumentar fuertemente su dimensión v alcanzar, simultáneamente, una meiora sustancial en sus resultados en el período comprendido entre 1988 y 1994. Por el contrario, los bancos privados han aumentado a menor ritmo sus recursos aienos y, pese a ello, han reducido sus rentabilidades netas en el período

III. LA ESTRATEGIA DE LAS CAJAS DE AHORROS EN EL FUTURO

La estrategia de las cajas ha sido más eficiente que la de los bancos privados en los últimos años -como ha podido comprobarse anteriormente—y, por otra parte, también resulta evidente que esa estrategia ha sido, en buena parte, consecuencia de los compromisos que tenían contraídos las caias de ahorros con sus propias finalidades fundacionales. Entidades de naturaleza privada, pero de finalidad social. creadas bajo la forma de fundaciones con el objetivo de movilizar los recursos de las capas populares de la población, y de ayudar a las familias y a las pequeñas empresas a resolver sus problemas financieros cotidianos. no parece que, si deseaban respetar tales finalidades u objetivos fundacionales, pudieran seguir otras opciones estratégicas muy distintas a las efectivamente mantenidas en estos años.

Partiendo del condicionamiento que establecen los objetivos fundacionales de las cajas de ahorros -que han constituido la clave esencial de su desarrollo en su historia más reciente, como va se ha visto con anterioridad v se ampliará más adelante- resulta bastante evidente que la estrategia básica de las cajas no debería cambiar en los próximos años, pues hasta ahora ha sido una estrategia de éxito. Pero a las cajas de ahorros, como al resto de entidades financieras, se les abren serios interrogantes sobre la meior forma de mantener en el futuro altos niveles de crecimiento y rentabilidad en un mundo cada vez más complejo y competitivo. A tales efectos, no puede perderse de vista que el contexto en el que, previsiblemente, habrán de actuar tanto bancos privados como cajas de ahorros va a venir caracterizado por los siguientes rasgos distin-

· Fuerte aumento de la competencia, que, si bien ha sido intensa en los últimos ejercicios, es previsible que se intensificará mucho más en los próximos años, rompiendo incluso las fuertes barreras que todavía hoy siquen representando las densas redes de oficinas de tipo tradicional. La aparición de la banca electrónica, la potenciación de las comunicaciones, la gradual integración en espacios económicos más amplios y la mayor diferenciación de productos necesaria para ajustar los servicios a la demanda concreta de cada cliente van a introducir niveles de competencia desconocidos hasta ahora en el ámbito financiero, todo lo cual se verá, además, reforzado por el papel creciente de muchas entidades no financieras que prestarán servicios financieros de un modo cada vez más intenso.

- Elevadas tensiones en los márgenes de intermediación como consecuencia de los mayores niveles de competencia y de la ruptura de los equilibrios entre entidades sostenidos hasta ahora más o menos tácitamente.
- Creciente dificultad para reducir costes, consecuencia de las cuantiosas y costosas inversiones en nuevas tecnologías y en comunicaciones necesarias para la producción y distribución de servicios financieros, y de las crecientes necesidades de personal altamente cualificado, personal que exigirá retribuciones cada vez más elevadas en función directa de sus productividades. Todo lo cual incidirá en los gastos de explotación introduciendo fuertes obstáculos a la reducción drástica de sus niveles unitarios.

En el contexto indicado, las actuaciones de las cajas de ahorros en el futuro no parece que deban abandonar las líneas directrices de la estrategia que han seguido en el pasado, y que les ha conducido al éxito alcanzado en estos años. Pero también es evidente que, en ese contexto que acaba de describirse, resulta necesario reforzar esa estrategia, al menos, en tres frentes bien distintos: en el de la actividad desarrollada, en el de los costes de explotación y --por último, pero no en último lugar- en el de la propia identidad institucional de las cajas de ahorros.

El desarrollo de la actividad inversora

Hasta ahora, las cajas de ahorros parecen haber volcado más su interés hacia la captación de pasivo y, como acaba de verse, esta línea de actuación les ha resultado altamente positiva. Pero la mayor intensidad o esfuerzo

dedicado a las actividades de captación frente a las de inversión ha llevado a las cajas de ahorros hacia una posición excedentaria en la relación captación-inversión, obligándolas a aparecer sistemáticamente como acreedores netos en el mercado interbancario. En los últimos años, las tensiones de los mercados monetarios y los altos tipos de interés derivados de ellas han contribuido a que esa política no hava resultado demasido negativa, e incluso a que se haya revelado como positiva en determinadas situaciones.

Pero en épocas de tipos reales de interés más próximos a los crecimientos reales del PIB -como las que hay que esperar en el futuro para bien de la economía española—, combinados con fuertes reducciones en los márgenes de intermediación debido a una más intensa competencia, a los que hay que añadir la necesidad imperiosa de atender globalmente todas las demandas de cada cliente en el ámbito de los servicios financieros, e incluso en el campo de los servicios anejos o complementarios de éstos para mantener su fidelidad, es evidente que las cajas de ahorros no deberían especializarse sólo en la captación de pasivo primario, tomando un papel, cada vez más acusado, de meros deposit-takers y cediendo una parte sustancial de esos depósitos a otros intermediarios financieros a través de los mercados interbancarios.

Se impone un desarrollo más amplio de las actividades de inversión, lo que, combinado con la atención prioritaria fundacional a las familias y pequeñas empresas, debería conducir a la ampliación de productos y servicios específicos de activo para tales colectivos, entre los cuales co-

mienzan a tener un papel estratégico de gran relevancia las tarjetas de crédito en el ámbito de las familias -complemento obligado de las tarjetas de débito ya desarrolladas en períodos anteriores- v, en el campo empresarial, los créditos adaptados a las necesidades actuales de las pequeñas empresas, posiblemente unidos a sistemas automatizados de facturación y de conexión electrónica con clientes y proveedores, así como el soporte no sólo financiero, sino también operacional, de las actividades de comercio exterior.

Parece, en consecuencia, que un doble frente se abre a las cajas de ahorros en este ámbito: ampliar la gama de productos de activo orientados a las nuevas necesidades de sus clientes tradicionales, buscando además una implantación más intensa en el ámbito empresarial que la que hasta ahora tienen, v aumentar sustancialmente sus operaciones exteriores, para lo cual posiblemente deban extender su campo de visión hacia espacios más amplios que los de nuestras fronteras. En tales ámbitos, el problema fundamental será el del control de los riesgos inherentes, lo que obligará a una actuación prudente, acompasada, e incluso cooperativa y coordinada.

Hay que efectuar, no obstante, una precisión de interés: aumentar el peso de las operaciones de activo no significa necesariamente convertirse en partícipes del capital de las empresas con las que se opera. Más bien parece, por el contrario, que las cajas de ahorros deberían evitar esa línea de acción, donde los riesgos son difíciles de estimar, pero siempre propensos a crecimientos a tasas exponenciales.

2. La reducción de costes como objetivo

La reducción de costes va a tropezar en el futuro con las circunstancias negativas que se han expuesto anteriormente; es decir, con el peso de cuantiosas y costosas inversiones en tecnología y crecientes exigencias de un personal altamente cualificado y, en consecuencia, muy caro. Pero caben dos grandes líneas de acción para intentarlo: la externalización de actividades y la cooperación en los servicios, posibilidades que rara vez se presentan separadas.

La externalización de ciertas actividades complementarias o auxiliares es un proceso generalmente necesario para tener posibilidades de éxito en la reducción de costes unitarios. Significa, en grandes líneas, sacar de la entidad en sentido estricto todas aquellas actividades generadoras de costes, pero de naturaleza auxiliar o complementaria, que puedan ser prestadas con mayor eficiencia por unidades económicas independientes.

De hecho, como la producción de servicios financieros tiene las características propias de producción conjunta, resulta inevitable que, cuando las actividades generadoras de tales costes se realizan en el seno de una sola entidad sin la separación funcional debida, se produzcan dos fenómenos negativos interconectados: en primer término, resultará difícil adscribir los costes coniuntos a cada una de las actividades que los generan, máxime teniendo en cuenta que en el ámbito financiero la mayor parte de los costes de explotación son fijos, y no varían apenas con el nivel de producción de cada línea de actividad; en segundo lugar, se producirá una fuerte tendencia a la subsidiación cruzada de actividades, por lo que resultará muy difícil establecer los niveles de eficiencia de cada una de ellas y decidir racionalmente sobre las mismas. La externalización de costes puede romper ese tejido continuo en que costes e ingresos se comparten, impidiendo la racionalización de las distintas líneas de producción y servicio.

La segunda posibilidad de actuación para reducir costes unitarios proviene habitualmente de la cooperación entre entidades financieras, pues las economías de escala y de alcance en la producción de algunos servicios financieros puede exigir de volúmenes y niveles difícilmente alcanzables por una sola entidad. La cooperación en la producción de servicios puede reducir el coste de éstos y permitir la subsistencia de entidades que, por su dimensión, difícilmente podrían superar las dificultades de concurrencia en un mundo de entidades financieras cada vez de mayor dimensión relativa.

Como antes se ha indicado, rara vez externalización y cooperación son posibilidades independientes y la historia reciente de las cajas de ahorros pone de manifiesto que los mayores éxitos alcanzados en la externalización de costes se han producido cuando esa externalización se ha efectuado bajo principios de cooperación entre todas las cajas de ahorros. Los servicios externalizados en la Confederación Española de Cajas de Ahorros y en sus empresas participadas son un excelente ejemplo de externalización cooperativa de importantes factores de coste que, al externalizarse y reducirse, han proporcionado grandes ventajas competitivas a las caias de ahorros en los últimos años.

El refuerzo de la identidad institucional como política de futuro

Las cajas de ahorros han mantenido en estos años una estrategia que les ha conducido al éxito en buena medida porque eran cajas de ahorros, es decir, entidades privadas pero de finalidad social, orientadas hacia las familias y las pequeñas empresas, fuertemente enraizadas en sus respectivos territorios y apreciablemente vertebradas alrededor de un sistema de cooperación nacional que ha comenzado a abrirse hacia ámbitos internacionales.

La finalidad social de las cajas, consustancial con su propia naturaleza histórica y sus objetivos fundacionales, les ha llevado a preocuparse por unas capas de población que han sido claramente emergentes en un país como España, que ha experimentado un importante proceso de desarrollo económico en los últimos 35 años. Al mismo tiempo, esa finalidad social ha reforzado su imagen ante su clientela a través de las obras sociales financiadas con los beneficios de su actividad financiera, que de este modo han revertido directamente a la colectividad.

Las consecuencias han sido extraordinariamente beneficosas para las propias cajas de ahorros: en primer lugar, el hecho de ser cajas de ahorros y no bancos privados les ha permitido diferenciar su imagen frente a estos últimos, ayudándoles en su actividad financiera; en segundo término, esa imagen de entidades no públicas, pero con finalidad social, las ha valorado muy positivamente entre la población, como cualquier sondeo de opinión claramente revela.

Parece natural que la interacción entre estas circunstancias haya apoyado sustancialmente el crecimiento de las cajas de ahorros v fundamentado su éxito en los últimos años. De ahí que cualquier transformación que incidiese en la configuración institucional de las cajas de ahorros podría poner en riesgo esta enorme ventaja comparativa y dar al traste con sus posibilidades futuras. Ninguna razón de eficiencia operativa --pues no existen realmente tales razones, como más arriba ha podido comprobarse— parece que pueda ser lo suficientemente fuerte como para iustificar una actuación que cambie la naturaleza institucional de estas entidades, y así lo han entendido las cajas de ahorros españolas y las de otros importantes países europeos. Por el contrario, el refuerzo de su imagen de entidades de naturaleza privada, pero de finalidad social, y la puesta al día de sus actividades sociales conforme a las cambiantes necesidades de sus beneficiarios puede constituir una prioritaria tarea que coadyuve a reforzar la imagen de estas entidades en el futuro.

La segunda característica de la identidad de las cajas de ahorros es la relativa a sus raíces territoriales. En momentos en que la propia identidad territorial se ha visto política y socialmente reforzada mediante la aparición de las comunidades autónomas, el marco territorial de las cajas de ahorros ha coadyuvado eficazmente al éxito de su estrategia expansiva, sirviendo como eficaz instrumento de identidad y de potenciación frente a sus competidores.

Pero la territorialidad de las cajas de ahorros se manifiesta no sólo en la marca regional o local que las caracteriza, sino también en el mantenimiento de una extensa red de sucursales, fuertemente capilarizada por todo el territorio de cada comunidad y con presencia bien visible incluso en los más pequeños núcleos de población, lo que les ha llevado a un mayor contacto con las familias y, consecuentemente, a mejores posibilidades de captación de recursos.

A ello hay que unir, además, la propia estructura organizativa regional de las cajas de ahorros, que ha permitido una mayor proximidad de sus gestores a las inquietudes y problemas de sus clientes y una mayor accesibilidad de estos últimos a los centros de decisión de estas entidades.

Y, por último, su eficiente colaboración con las autoridades locales en la tarea de resolver, dentro de la más completa ortodoxia financiera, los problemas que plantean actuaciones públicas esenciales para el bienestar y progreso de los habitantes del territorio de actuación de cada caja de ahorros.

Marca empresarial, red capilar en el territorio, proximidad decisional a los clientes y colaboración con las autoridades autonómicas y locales en proyectos de interés común constituyen cuatro características que permiten calificar a las cajas de ahorros como entidades financieras con raíces territoriales muy profundas, nitidamente percibidas por la población y que les ayuda claramente a la delimitación de un espacio operativo de gran interés, y al mantenimiento de niveles muy elevados de fidelidad entre sus clientes. De ahí que el reforzamiento de estas características de territorialidad constituva otro aspecto clave del refuerzo institucional de las cajas de ahorros, aspecto en el que deberían basar el perfeccionamiento de su estrategia actual frente a los retos del futuro, sin perjuicio de su presencia en otros mercados.

El último de los aspectos institucionales anteriormente citados es el que se deriva de la imagen de unidad que ofrecen las cajas de ahorros frente a sus más directos competidores, los bancos privados. No puede perderse de vista que las cajas de ahorros son percibidas mayoritariamente por sus clientes como integrantes de una gran unidad -el conjunto de las cajas de ahorros confederadas- precisamente debido a sus intensas vinculaciones y a la homogeneidad que ofrecen algunos de sus instrumentos más característicos v de más frecuente utilización por su clientela: red integrada de cajeros automáticos, tarietas de débito y otros muchos servicios similares.

Estas circunstancias, unidas a la facilidad que hoy ofrece la interconexión entre las distintas entidades, han conseguido que incluso los clientes de las más pequeñas cajas de ahorros se sientan no sólo clientes de esas pequeñas cajas, sino clientes de una poderosa organización de ámbito nacional con finalidades de carácter social y capaz de resolverle todos sus problemas financieros, sin que para nada influya que sea la dimensión e importancia de la entidad en cuestión.

El futuro, en consecuencia, no debería discurrir por otros caminos que los de potenciar esa imagen de integración y unidad entre todas las cajas de ahorros dentro de nuestro país e, incluso, en su extensión a ámbitos más amplios mediante una más intensa relación con instituciones de similar naturaleza en otros países. De

este modo, quien en un mundo cada día más interdependiente y conexionado sea cliente de una caja de ahorros, aunque ésta tenga una dimensión reducida, percibirá claramente la sensación de que forma parte de una gran organización de entidades financieras, orientadas institucionalmente al servicio de las familias y pequeñas empresas que, sin abandonar sus raíces territoriales. son capaces de resolver con la máxima eficiencia todo problema financiero que se les plantee, cualquiera que sea la naturaleza, ámbito territorial o dimensión del mismo.

Con esas ideas de servicio eficiente a los ciudadanos desde una perspectiva claramente social, aunque siempre bajo los rigurosos principios de la economía de mercado, de mantenimiento de vínculos estrechos con su ámbito territorial de origen y de activa cooperación entre ellas nacieron las cajas de ahorros como un nítido producto de la Ilustración en Europa, con esas ideas han conseguido los éxitos de los pasados años en España, y con esas ideas podrán ganar un futuro que, aunque difícil, constituve un reto profesional enormemente atractivo para quienes así lo entienden. y un horizonte de abiertas y fundadas esperanzas para la continuidad y desarrollo de las cajas de ahorros en los próximos tiempos.

NOTAS

- (*) Las opiniones expuestas en este trabajo son personales del autor, y en nada comprometen ni a las cajas de ahorros ni a la Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- (**) En todas las series sobre resultados y márgenes de los bancos privados se ha excluido al Banco Español de Crédito, por la anómala situación padecida por esta entidad a finales de 1993. En estas series relativas a resultados y márgenes, los datos de 1994 reflejan la situación de las cajas de ahorros a finales de ejercicio y los de la banca, los relativos al primer semestre, última información disponible cuando se redacta este trabajo.