LA COYUNTURA ECONOMICA Y FINANCIERA VISTA POR LAS CAJAS DE AHORROS: LA EXPERIENCIA DE BANCAJA

Emilio TORTOSA COSME

INTRODUCCION

EL planteamiento de un debate sobre la coyuntura económica desde la perspectiva de una entidad financiera, ya sea banco o caja, no es un ejercicio ocioso. Hace apenas unos pocos años nos referíamos con timidez a la *desregulación* como algo inevitable y deseable en el sector financiero, aunque casi nadie, o muy pocos, podían vislumbrar la trascendencia de sus efectos, acostumbrados a un marco estable, a una clientela cautiva y fiel, y a posiciones de cuasi monopolio.

Al tiempo que la economía entra en un largo túnel de actividad contraída y deprimida, cuyo fin parece ahora próximo, se produce en el sector financiero español una profunda y acelerada transformación. Es el momento del cambio, y también la oportunidad histórica para las cajas. Se habla entonces de tamaño adecuado para competir, de innovación, de productividad; se habla, en definitiva, de competitividad, entendida como la capacidad para estar en un mercado abierto a todos y sin fronteras. *El cambio forma parte del paisaje.*

En este nuevo contexto, cada entidad elige su propia estrategia. Unas optan por la mera supervivencia, otras, como Bancaja, por el diseño de un proyecto sólido de futuro, integrador, orientado a negocio y a clientes con una cultura financiera creciente, que los hace más exigentes cada día; un proyecto sustentado en dos objetivos institucionales prioritarios: crecimiento y rentabilidad.

El proceso de transformación se acelera aún más: nuevos mercados, nuevos productos, nuevos territorios. Se podría afirmar que *el cambio es el paisaje mismo.* El tránsito no ha sido fácil, pero ahora, cuando la coyuntura económica da signos de revitalización, empezarán a percibirse los resultados. No hay recetas, pero bien es cierto que no todas las entidades habrán superado positivamente la crisis. La clave hay que buscarla en la capacidad de los equipos de gestión para liderar estrategias coherentes, adelantarse a los cambios, diagnosticar a tiempo y encontrar oportunidades en situaciones difíciles.

SITUACION ECONOMICA

Desde la perspectiva que proporciona la gestión cotidiana de una entidad del tamaño de Bancaja, que como grupo financiero se sitúa en octava posición dentro del sistema, se advierte que, tras un bienio de actividad deprimida, la economía española parece haber iniciado a lo largo de 1994 un proceso de recuperación.

Las correcciones introducidas en algunos factores internos que restaban competitividad exterior, y la mejora registrada en el contexto económico internacional, han impulsado el crecimiento de la actividad en diversos sectores productivos, apoyándose principalmente en el aumento de la demanda externa, tanto de la formal como de la invisible, vía turismo.

Sin embargo, la demanda interna del sector privado —de consumo y de inversión— no parece haber entrado aún en una etapa clara de reactivación, aunque se ha desacelerado la tendencia decreciente registrada en el período anterior.

Las cautelas que todavía se aprecian en el comportamiento de las unidades de producción y consumo indican que no han sido totalmente superadas las dificultades que caracterizaron el desarrollo del ejercicio de 1993. Son tres los principales problemas —déficit público, inflación y empleo— que pueden condicionar la intensidad y continuidad del proceso de reactivación económica.

El panorama descrito se evidencia, en el negocio financiero, por un aumento de la tendencia al ahorro en empresas y particulares, y por el corto crecimiento de la cartera de inversión crediticia, que se ve limitado —entre otros factores— por la falta de una demanda solvente. Pese a su contracción en los últimos meses, la tasa de morosidad del sistema financiero se sitúa en torno al 8 por 100 —siendo en Bancaja del 6,1 por 100—, lo que obliga a las entidades a destinar una parte sustancial de sus beneficios a la dotación de fondos de insolvencia.

Empresas y economías domésticas mantienen una actitud expectante frente a inversiones reales y gastos de consumo, favorable al ahorro, que materializan preparando su posición en activos financieros o reembolsando anticipadamente créditos contraídos. La recuperación de los beneficios empresariales, en los sectores que registran mayor dinamismo, no actúa como motor suficiente para acometer ampliaciones de la capacidad productiva, puesto que la ya existente permite atender a la demanda actual.

La demanda crediticia de los particulares se ha centrado principalmente en la adquisición de automóviles, estimulada por las ayudas de la Administración, y en la compra de viviendas de protección oficial.

El descenso de los tipos de interés ha contribuido a la reactivación del sector de la construcción, que en el segmento de VPO puede considerarse un hecho, siendo menos significativa en el de vivienda libre. Para atender

a la demanda de financiación, Bancaja ha tenido que ampliar en dos ocasiones su participación en la línea oficial de apoyo a la vivienda, hasta alcanzar un importe superior a los 25.000 millones de pesetas.

El fuerte crecimiento económico y la evolución de los tipos de interés en Estados Unidos han roto las expectativas de abaratamiento de la financiación, lo que introduce un nuevo elemento de incertidumbre en las posibilidades de activar la expansión productiva en aquellos países, como España, en que el crecimiento se muestra todavía débil.

Las tensiones en los mercados financieros, que presionan al alza los tipos de interés, provocan la caída de las cotizaciones bursátiles —tanto de valores de renta fija como de renta variable—, con acusada repercusión en el valor capitalizado de las carteras de títulos de los inversores institucionales —entre los cuales destacan por su volumen bancos, cajas y fondos de inversión—, generando pérdidas en sus resultados y desplazamientos en la demanda de activos financieros.

ANALISIS COYUNTURAL Y ESTRATEGIA FINANCIERA

La expresión «el cambio es el paisaje» ejemplifica perfectamente las modificaciones continuas de las condiciones del entorno que se registran en nuestro tiempo, y que obligan a las empresas a acentuar su flexibilidad para adaptarse rápidamente a las variaciones del mercado. Ello implica prestar una atención especial a la evolución de los indicadores económicos, sociales y comerciales para adaptar los planteamientos estratégicos y operativos a las nuevas circunstancias.

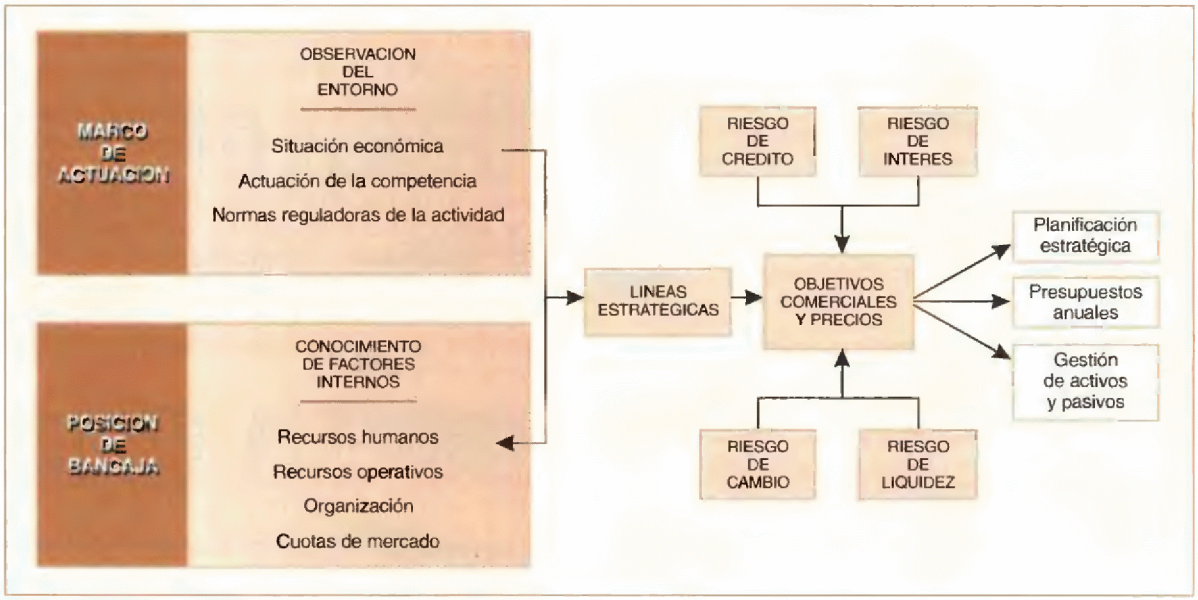
Si lo expuesto es válido para cualquier sector y empresa, quizá lo sea aún más en el caso de las entidades del sistema financiero, cuya función más relevante es la intermediación de los flujos económicos, conectando oferentes y demandantes, siendo especialmente sensible a las variaciones que se producen en su entorno.

En Bancaja, el seguimiento de la evolución del entorno económico-financiero es continuo, estableciéndose periódicamente la situación y perspectivas de los distintos sectores y mercados, con particular atención a la estimación de los tipos de interés en cada momento, a fin de adoptar las oportunas decisiones de oferta y demanda de productos de acuerdo con el posicionamiento estratégico de la entidad.

El procedimiento que se sigue para el análisis estructural y coyuntural responde a lo recogido en el esquema 1.

Las fuentes externas que se utilizan habitualmente en el sistema de información y decisión son los organismos internacionales, departamentos gubernamentales y administraciones públicas nacionales, analistas financieros

ESQUEMA 1
EL SISTEMA DE INFORMACION Y DECISION EN BANCAJA



internacionales y españoles, y estadísticas de los mercados sectoriales más relevantes.

Una vez confeccionada la base de datos, y contrastados éstos, se formulan previsiones mediante modelos estadísticos, a fin de establecer el escenario más probable en el que tendrá que desenvolverse la gestión, apuntando al margen de variación o deslizamiento. Todo ello referido a:

- La situación económica internacional, principalmente de la Unión Europea y Estados Unidos.
- La evolución del cuadro macroeconómico español, desde el punto de vista de la oferta y la demanda, así como la evolución de la inflación y empleo, entre otras variables.
- Seguimiento de los mercados financieros en cuanto a tipos de interés y de cambio, cotizaciones bursátiles, flujos, y situación de empresas y sectores.
- Análisis de la competencia en el sector.

Con la información obtenida, se elabora un informe estratégico de proyección anual. Cuantas veces lo exijan las circunstancias, se revisan los escenarios considerados para adecuar las estrategias.

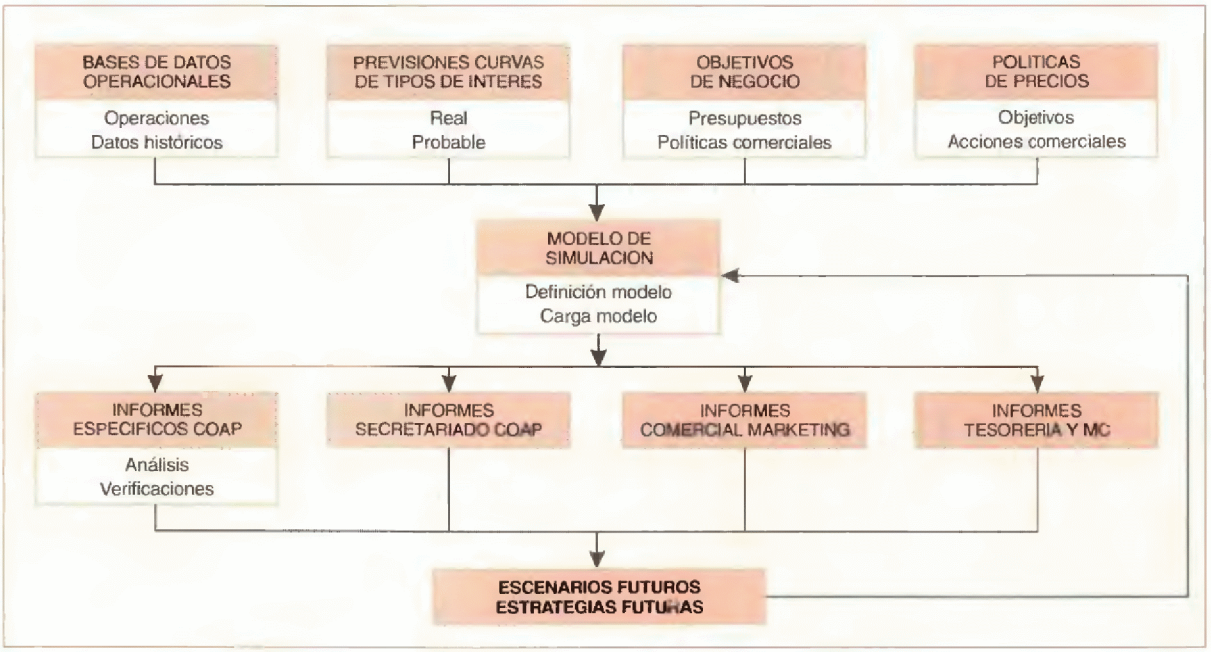
La función esencial que desempeña el tratamiento de la información descrito es obtener una aproximación lo más exacta posible a la realidad —los factores y circunstancias que concurren en cada momento en nuestro entorno— y alertar sobre las tendencias que se manifiestan en el comportamiento de los distintos mercados.

Para establecer con acierto *el modelo de Caja* adecuado y el plan estratégico requerido para alcanzarlo, así como las etapas y objetivos anuales que deben ser cubiertos para afirmar la posición de la entidad, es condición necesaria disponer de una visión de conjunto a corto, medio y largo plazo, que informe sobre el presente y futuro del marco de actuación.

Una pieza clave para la constatación y corrección de posibles desviaciones de los objetivos establecidos es la gestión de activos y pasivos, cuyo esquema de funcionamiento se reproduce en el esquema 2. El Comité de Activos y Pasivos (COAP) tiene como finalidad atender, respecto a la evolución de las masas de balance, plazos y precios, las cuestiones siguientes:

- Asegurar el conocimiento de la evolución real de la Caja por todos los departamentos implicados en su gestión.

ESQUEMA 2
LA GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS EN BANCAJA
Esquema de funcionamiento



- Analizar la situación actual y su evolución respecto a las previsiones iniciales.
- Prevenir situaciones no deseadas.
- Corregir estrategias no consideradas oportunas de acuerdo con el entorno económico presente.
- Definir las líneas de actuación a corto y medio plazo.
- Comunicar sus criterios a los gestores implicados en la consecución de los objetivos.

Información, planificación, presupuestos y mecanismos de gestión y revisión —en definitiva, una dirección estratégica— es el instrumento que se precisa para desarrollar la estrategia de la entidad y adecuar permanentemente su rumbo.

Consciente de las importantes modificaciones que se han producido en su entorno, y del ritmo acelerado al que se incorporan nuevos elementos de referencia, Bancaja mantiene una posición abierta al mercado, a fin de asegurar su posición de liderazgo.

Si el cambio es el paisaje, el cambio forma parte de la Caja. Conocer el marco de actuación y conseguir una definición estratégica acertada, ejecutada de modo coherente, es la forma excelente de hacer realidad tal afirmación.