EL FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS EN EL MERCADO ÚNICO FINANCIERO DE LA UNIÓN EUROPEA

Edward Gardener (dir.)
Santiago Carbó
Philip Molyneux
Jon Williams

PRESENTACIÓN

TRADICIONALMENTE, las cajas de ahorros han formado, junto a la banca privada, el núcleo fundamental de los sistemas financieros nacionales de las principales economías europeas. Dentro del contexto financiero liberalizado de la Unión Europea (UE), en el que se han producido grandes cambios en la última década con motivo de la implantación del Programa del Mercado Único (PMU) y del próximo horizonte de la unión monetaria europea (UME), probablemente las cajas de ahorros han sido el grupo de entidades financieras que ha experimentado las transformaciones institucionales y estructurales más importantes.

Con el objeto de conocer con mayor detalle la evolución reciente del sector de cajas de ahorros en Europa, la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la Investigación Económica y Social encargó a este grupo de investigadores, bajo la dirección del catedrático Edward Gardener, un estudio sobre la realidad presente y el futuro de estas instituciones en un contexto crecientemente desregulado y competitivo. El documento que se presenta tras esta introducción reproduce una parte importante del citado trabajo, en la que se analiza cuál ha sido la experiencia europea en materia de cajas de ahorros en los últimos años. Los cambios institucionales, la evolución económico-financiera y los desarrollos estratégicos son los ejes del repaso aquí incluido sobre el pasado más reciente de estas instituciones en la UE. El trabajo se centra en lo acontecido en otros países, por lo que España queda fuera del objeto central de estudio. Únicamente aparecerán referencias a España a efectos comparativos, fundamentalmente en el análisis de los datos económicos de las cajas europeas.

Cuatro son los apartados que se incluyen en este texto. En primer lugar, en el siguiente apartado se estudian los cambios en el entorno y las principales transformaciones institucionales acontecidas en los últimos años, y se analizan los principales indicadores económico-financieros de los sectores nacionales de las cajas europeas. En segundo lugar, se realizan estudios pormenorizados de la experiencia reciente de las cajas belgas, francesas, alemanas, italianas, británicas y escandinavas. En tercer lugar, se analiza la evolución de las estructuras organizativas nacionales y las estrategias de las cajas europeas como grupo. Por último, para una selecta muestra de cajas de otros países europeos, se evalúan las adaptaciones estratégicas que han llevado a cabo en los últimos años para hacer frente a un marco financiero de mayor libertad y competitividad. Asimismo, en este último apartado se analizan unos indicadores de su contribución a las economías nacionales y de la función social de las cajas europeas.

I. CAMBIOS EN EL ENTORNO Y EN LA ESTRUCTURA DE LAS CAJAS EUROPEAS

1. INTRODUCCIÓN

La sección 2, la primera de este apartado, es una visión de conjunto de los amplios cambios ocurridos en el entorno y en las estrategias de las cajas europeas, en la que se analizarán las cuestiones de capital, carácter mutualista y privatización. Se examinan en ella, asimismo, los cambios claves de la estructura del sector de las cajas en cada país, nivel de rentabilidad, eficiencia y estructura de su capital.

2. UNA APROXIMACIÓN A LOS CAMBIOS

2.1. Fuerzas impulsoras del cambio

Una extensa encuesta entre banqueros europeos realizada por Arthur Andersen (1993) confirmó que las fuerzas más importantes impulsoras del cambio en el sistema bancario y en los mercados financieros europeos son, por orden de importancia: 1) la actividad reguladora de la UE; 2) la competencia entre entidades de depósito y otras entidades financieras; 3) la competencia procedente de instituciones financieras extranjeras; 4) la regulación a escala nacional; 5) los avances tecnológicos, y 6) los cambios en la legislación tributaria.

Este *ranking* general (combinado) no es el mismo para todos los países examinados: el cuadro n.º 1 muestra los resultados por países. Es interesante observar que la principal preocupación de los banqueros españoles cuando se hizo la encuesta (1993) era la competencia procedente de nuevos entrantes.

El PMU y la entrada en vigor de la UME han traído consigo la necesidad creciente de que bancos y cajas se adapten a las presiones externas del mercado (demanda); llamaremos a esta tendencia «mercadización». Hay varios aspectos estratégicos de esta tendencia a la mercadización en los bancos y cajas de la UE. Uno de ellos es la prioridad estratégica de que bancos y cajas aumenten su eficiencia productiva (gestión de costes) y sus niveles internos de eficiencia en términos globales de riesgo/rentabilidad (asignación interna del capital). Otro aspecto es orientar más su actividad a satisfacer los deseos de la demanda (comparada con la orientación tradicional hacia la oferta, anterior a la desregulación) en las estrategias organizativas y de *marketing* de bancos y cajas.

CUADRO N.º 1

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

¿Cuáles son las fuerzas impulsoras del cambio que es más probable que afecten la estructura de los mercados financieros en su país?

	En conjunto	*Bélgica*	*Dinamarca*	*Finlandia*	*Francia*	*Alemania*	*Italia*	*Noruega*	*España*	*Suecia*	*Reino Unido*
Actividad reguladora de la UE	1	1	1	2	2	1	1	6	2	1	1
Competencia entre entidades bancarias y no bancarias	2	3	20	6	4	4	7	1	13	12	2
Competencia de instituciones financieras extranjeras	3	6	2	7	6	9	3	2	4	10	3
Actividad reguladora nacional.....	4	3	6	4	1	11	4	14	7	3	9
Avances tecnológicos	5	7	9	12	11	3	6	3	3	9	4
Cambios en la legislación tributaria .	6	3	5	5	2	8	2	12	5	10	14
Competencia de nuevos entrantes ..	7	9	10	10	5	2	11	4	1	6	11
Introducción de nuevos productos ..	8	9	8	11	7	7	5	8	8	7	5
Aumento de la influencia de los prestatarios	9	8	13	9	9	6	9	8	10	5	7
Aumento en la influencia de inversores internacionales	10	11	4	13	7	5	9	4	5	2	8
Aumento del coste de los fondos	11	2	7	8	13	10	12	13	12	12	11
Depreciación de activos	12	13	3	1	12	14	13	4	11	3	5
Fuerte escasez de créditos.....	13	14	10	2	10	12	7	13	8	8	10
Actividad reguladora de países o instituciones no miembros de la UE	14	12	13	14	14	13	13	8	14	12	13

Fuente: Arthur Andersen (1993, figura 1.2 de la pág. 2).

Este crecimiento de la mercadización (una mayor capacidad de respuesta de las estrategias bancarias a las influencias del lado de la demanda) ha traído consigo una serie de presiones estratégicas internas en bancos y cajas que han hecho necesario un intercambio entre varios objetivos. Por ejemplo, bancos y cajas en general están tratando de reducir sus *ratios* costes/ingresos para contribuir a mejorar su eficiencia productiva, pero inevitablemente surgirán tensiones en una entidad financiera que considere al mismo tiempo prioritarios la reducción de costes (un factor del lado de la oferta) y el buen servicio a la clientela (una influencia del lado de la demanda). Otro reto estratégico relacionado con el anterior es cómo desarrollar la estructura organizativa necesaria para sobrevivir y obtener beneficios en este nuevo entorno de mercado.

Algunas encuestas (Morgan Stanley, 1994a) sugieren que los siguientes cambios en bancos y cajas son especialmente importantes en estos últimos años del siglo xx:

— El nivel de beneficios y el RpC (rendimiento del capital) se irán haciendo cada vez más importantes y se dará menos importancia al objetivo de conseguir un mayor tamaño del banco o caja sin más. Un crecimiento rentable será la orden del día.

— Los niveles de capitalización irán mejorando a medida que los bancos y cajas se orienten más hacia el objetivo de gestionar sus riesgos y rendimientos globales, y se hagan más expertos en esa tarea.

— El sector bancos y cajas se hará más eficiente (causando una reducción de empleos) como consecuencia de la inversión en tecnología.

— Un porcentaje creciente de sus ingresos procederá de actividades con valores *(trading).*

— La titulización contribuirá a que la actividad de concesión de préstamos pierda importancia comparativa, y, en general, los bancos y cajas se orientarán más hacia los mercados de capitales.

— Los costes de financiación de bancos y cajas seguirán siendo altos, y los bancos y cajas lucharán entre sí para no perder sus recursos ajenos tradicionales. Adquirirán más importancia los ingresos por remuneración de servicios prestados y por comisiones.

— Los productos de ahorro serán la parte más importante en la banca al por menor. Las hipotecas serán la fuente principal del crecimiento de créditos, y los productos para pensiones serán áreas atractivas de nuevo negocio.

Brown, K. (1995), sostiene que las mejores perspectivas de crecimiento de los ingresos de bancos y cajas se encuentran en los mercados de capitales, la gestión de fondos, los seguros de vida y la gestión de patrimonios.

Es probable que la mercadización creciente del negocio bancario y de los mercados financieros incentive a las entidades financieras a dar menos importancia a sus prácticas

tradicionales de competir por vías distintas de sus servicios, y a la subsidiación cruzada entre sus diferentes actividades. La desregulación implica una mayor competencia en precios junto con una mayor prioridad estratégica en reducir costes y, en general, en utilizar de un modo más eficiente sus recursos internos. El nuevo entorno ha hecho también que bancos y cajas concedan más importancia estratégica a generar valor añadido.

En este contexto, el valor añadido se consigue cuando el rendimiento de un producto o servicio bancario excede de su coste, incluyendo este último la cobertura del riesgo (tanto el del beneficio como el de una cobertura adecuada de capital). Los rendimientos del valor añadido y sus costes respectivos se basan cada vez más en comparaciones con otros productos y servicios con los que compiten en el mercado. En este sentido, el valor añadido es una medida basada en el exterior y en el coste de oportunidad (basada en las alternativas con las que se compite en el mercado). La desregulación, los avances en la tecnología y la revolución en los procesos de información han aumentado la importancia estratégica de la necesidad de que las entidades financieras cuantifiquen el valor añadido y aumenten sus ingresos por este concepto. Ninguna entidad bancaria europea, mutualista o no mutualista, está libre de esta influencia externa.

La otra consecuencia de la mercadización es una menor intervención del gobierno, lo que tiene muchas e importantes consecuencias en las estrategias bancarias. Por ejemplo, un menor papel del gobierno en la futura provisión de pensiones de jubilación (unido al envejecimiento de la población europea) ha sido un importante estimulante de las estrategias de universalización (*allfinanz* y *bancassurance).* También el movimiento hacia la privatización, evidentemente, ha dado nuevas oportunidades de actuación a bancos y cajas, pero ha planteado, asimismo, cuestiones fundamentales sobre el futuro de los bancos públicos y sobre la posibilidad de que sobreviva el carácter mutualista en la banca.

El entorno operativo presente de los bancos y las cajas europeos es de bajos tipos de interés. Morgan Stanley (1996b) resume el impacto de las actuales tendencias de los tipos de interés de los bancos y cajas europeos en el gráfico 1, que supone una convergencia gradual de las monedas nacionales europeas. Sea cual sea el futuro de la

GRÁFICO 1
ENTORNO OPERATIVO DE LA BANCA EUROPEA: TENDENCIAS DE LOS TIPOS DE INTERÉS Y SUS IMPLICACIONES

A CORTO PLAZO	TENDENCIAS	IMPLICACIONES
	Tipos de interés más bajos	Menores ganancias en los depósitos no remunerados Se intensifica la competencia en captar ahorros Mejoran los resultados de la cartera de negociación Menor coste por provisiones para insolvencias
	La curva de rendimientos debería seguir siendo pronunciada el año próximo	Entorno favorable para los mercados de capitales Entorno favorable para márgenes de intermediación
	Reducción de los tipos de interés reales	Mayor crecimiento de los préstamos
	Entorno de baja inflación y bajo crecimiento	Menor presión de costes Se refuerzan las *ratios* de capital Mercados menos volátiles Entorno favorable para que los sectores no financieros puedan conseguir capital Menor riesgo de insolvencias
A MEDIO PLAZO	Convergencia de tipos de interés y de cambio	Entorno adverso para el mercado de divisas

Fuente: Morgan Stanley (1996a, gráfico 1)

UME y de la moneda única europea, la mayoría de los gobiernos europeos están siguiendo políticas para aproximarse a los criterios de convergencia de Maastricht. El gráfico 2 resume la opinión de Morgan Stanley sobre las consecuencias operativas de la convergencia de Maastricht para bancos y cajas europeos; sus implicaciones estratégicas para éstos se resumen en el gráfico 3. Se prevé que la UME y la moneda única aceleren el ritmo del cambio que ya está ocurriendo como resultado del PMU y de otros factores estratégicos que impulsan hacia una mayor competencia entre bancos y cajas, con los cambios consiguientes. El coste del capital se irá reduciendo al ir convergiendo los tipos de rendimiento de los bonos; se prevé que Italia, España y Suecia sean los principales beneficiarios. Se prevé también que se harán más fáciles las fusiones transfronterizas. Morgan Stanley (1996b, pág. 4) dice a este respecto: «Si esto ocurre, las perdedoras serán probablemente las instituciones cooperativas, mutualistas y propiedad del Estado cuyo capital no sean acciones de propiedad privada, de modo que tendrán que cambiar sus estructuras para poder participar en fusiones transfronterizas».

Morgan Stanley (1996b, pág. 4) cree que este escenario «apunta a una mayor consolidación de la banca en Europa».

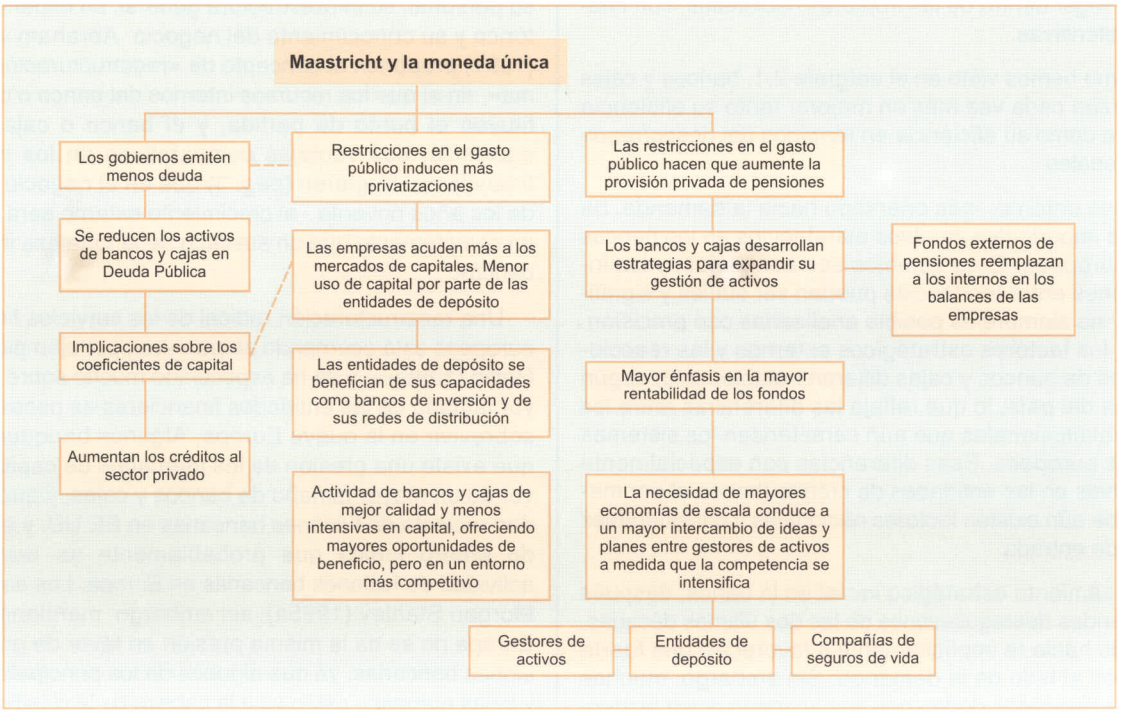
2.2. Movimientos estratégicos generales

El PMU se diseñó para que la prioridad de las estrategias bancarias no fuera la colusión con otros bancos o cajas ni el control de la competencia a través de la regulación. Nuestro conocimiento sobre el impacto del PMU hasta la fecha pueden resumirse del modo siguiente:

1) El «modelo de desregulación» microeconómico de los servicios financieros propuesto por Cecchini (Commission of the European Communities, 1988), en el que los precios de los productos y servicios financieros convergen a la baja, en el menor de los casos, era excesivamente simplificado. De la evidencia disponible hasta la fecha se deduce que el PMU no ha producido una convergencia sustancial o generalizada de precios y costes, aunque parece que ha habido alguna en los precios y costes de algunos bancos o cajas.

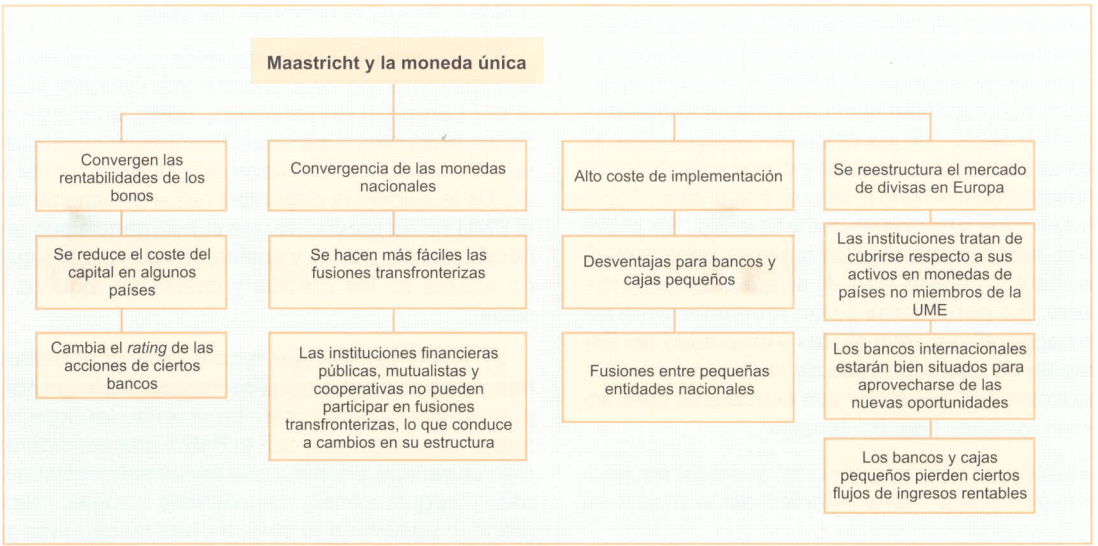
2) No ha tenido lugar la considerable actividad de fusiones y adquisiciones transfronterizas entre grandes bancos prevista por Cecchini, pero ha ocurrido (aunque no necesariamente relacionada con el PMU) una considerable inversión extranjera directa y una importante actividad de fusiones y adquisiciones, con bancos y cajas relativamente grandes absorbiendo otros u otras mucho más pequeños.

GRÁFICO 2
MAASTRICHT: IMPLICACIONES OPERATIVAS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS EUROPEAS



Fuente: Morgan Stanley (1996b, gráfico 2)

GRÁFICO 3
MAASTRICHT: IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA LOS BANCOS Y CAJAS DE AHORROS



Fuente: Morgan Stanley (1996b, gráfico 3)

La mayor parte de la actividad de fusiones y adquisiciones ha tenido lugar dentro de las fronteras nacionales, con finalidades defensivas.

3) Como hemos visto en el epígrafe 2.1, bancos y cajas se esfuerzan cada vez más en mejorar tanto su eficiencia productiva como su eficiencia en términos del riesgo/rendimiento globales.

El nuevo entorno, más orientado hacia la demanda, ha producido importantes cambios estratégicos en los bancos y cajas europeos. Esos cambios son complejos, y las interrelaciones entre tendencias pueden ser sutiles y significativas, y no siempre es posible analizarlas con precisión. Además, los factores estratégicos externos y las reacciones a ellos de bancos y cajas difieren notablemente según el sistema del país, lo que refleja las diferencias entre los factores institucionales que aún caracterizan los sistemas bancarios europeos. Esas diferencias son especialmente significativas en las entidades de crédito (banca al por menor), donde aún existen factores nacionales y considerables barreras de entrada.

El pensamiento estratégico inicial en la banca, después de las grandes desregulaciones de las dos últimas décadas, ha tendido hacia (e implícitamente a favorecer) una fuerte orientación al lado de la demanda. Sin embargo, muchos estrategas bancarios dudan que sea acertado dirigir la atención sólo al lado de la demanda o sólo al de la oferta (véase Abraham y Lierman, 1991). En este contexto, concentrarse en el lado de la oferta significa construir una estrategia basada en los recursos internos y probados del banco o caja: su personal, su infraestructura general, su experiencia histórica y su conocimiento del negocio. Abraham y Lierman (1991) proponen el concepto de «reestructuración autónoma», en el que los recursos internos del banco o caja constituyen el punto de partida, y el banco o caja trata de maximizar sus ventajas comparativas en los mercados financieros. Sugieren (pág. 3) que en el negocio bancario de los años noventa «el crecimiento externo será más bien un complemento que un sustituto de la fortaleza interna del banco».

Una reestructuración radical de los servicios financieros europeos está ocurriendo ahora —ver, por ejemplo, Pryce y Griffin (1996)—, y se ha especulado mucho sobre si un mayor tamaño de las entidades financieras es necesario para sobrevivir en la nueva Europa. Algunos banqueros creen que existe una presión de los mercados de capitales a favor de un mayor tamaño de bancos y cajas, y que la actividad reciente de fusiones bancarias en EE.UU. y en el mundo entero indica que probablemente se reavivará la actividad de fusiones bancarias en Europa. Los analistas de Morgan Stanley (1995a), sin embargo, mantienen que en Europa no se da la misma presión en favor de grandes fusiones bancarias, ya que algunos de los principales bancos y cajas europeos están ya a la cabeza de la clasificación por tamaño según estándares internacionales; también parece que los sistemas bancarios europeos ya están relativamente concentrados si se comparan en el ámbito internacional.

En Europa, gran parte de las fusiones recientes han tenido lugar en los bancos de inversión, en su mayoría localizados en Londres; esta actividad reciente de reestructuración ha sido llamada «el nuevo *big-bang*». En este contexto general, el crecimiento de la titulización en los créditos a empresas es un factor estratégico de gran importancia. No hay duda de que unas pocas instituciones con aspiraciones globales se ha fijado como objetivo aumentar su tamaño. El tamaño de la clientela del banco o caja constituye un importante factor estratégico. Por ejemplo, una capacidad importante de colocar títulos garantizando su venta *(underwriting)* y de distribuirlos será necesaria para los bancos y cajas que se propongan aumentar su presencia en sectores tales como el mercado global de acciones. Además de las necesidades de la clientela, el posicionamiento en el mercado y el dominio de algunos sectores estratégicos especiales son también influencias clave en el crecimiento y en el tamaño de bancos y cajas.

Algunos bancos y cajas tratan de aumentar su tamaño para conseguir economías de coste. Datos empíricos recientes, sin embargo, sugieren que las reducciones de costes en bancos y cajas logrados mejorando su eficiencia productiva (reduciendo las ineficiencias x), por estrechamente que se defina ésta, pueden ser alrededor de cuatro veces más importantes que las conseguidas gracias a un mayor tamaño o a un mayor campo de actuación de la entidad (Berger y otros, 1993). Los datos empíricos, sin embargo, no son, en general, suficientemente concluyentes para establecer que un mayor tamaño es una condición necesaria para mejorar la eficiencia productiva; por otra parte, tampoco apoyan mucho la tesis de que existen considerables economías de escala y de gama de actuación en el negocio bancario.

Una influencia importante en el aumento de tamaño en la banca al por menor europea (incluídas cajas) ha sido la universalización. Bancos y cajas han tratado de mejorar su capacidad de ofrecer una gama más completa de servicios financieros, de mejorar su capacidad de ventas cruzadas y de aprovechar nuevas oportunidades en sus canales de distribución. Los datos empíricos sobre el éxito o fracaso de esas nuevas estrategias son más bien contradictorios y aconsejan cautela. Por ejemplo, parece que numerosas instituciones que han participado en fusiones o alianzas han tenido problemas con sus nuevos socios o aliados, por el choque de culturas gerenciales diferentes. Otro problema es que parece que las entidades financieras no han tenido tanto éxito como esperaban en las ventas cruzadas de productos y servicios (ver *The Banker,* 1993). Estas tendencias y experiencias han hecho que muchos bancos y cajas en algunos países hayan vuelto a dirigir de nuevo su atención preferente a las actividades tradicionales y bien probadas en las que son expertos. Esta última estrategia es evidente en el Reino Unido desde finales de la década de los noventa, y coincide con el tipo de estrategia bancaria defendido por Abraham y Lierman (1991).

Otro punto de vista sobre el tamaño de la institución: las alianzas y las estrategias relacionadas con éstas son la nueva visión estratégica sobre la banca al por menor llamada «banco virtual» (*Retail Banker International,* 1994b). El banco o caja virtual no se basa en las sucursales, sino que utiliza nuevos sistemas de distribución. Este tipo de visión estratégica está de acuerdo con la encuesta de Arthur Andersen (1993), que indicaba la aparición de un «nuevo tipo de banco, dedicado a la actividad bancaria estricta y sin sucursales en Europa» *—new look bank, lean and branchless—*; ver también Van der Bosch y Van Wauwe, (1995). El banco virtual está más dispuesto a entrar en alianzas estratégicas; también se orienta más a coordinar *inputs* procedentes de varias instituciones para hacer un producto final, en vez de tratar de hacerlo todo en la misma entidad.

Todas estas tendencias sugieren que los bancos y las cajas en la nueva Europa no deberían considerar necesariamente el aumento de su tamaño como la gran prioridad estratégica. Como ya hemos señalado, no hay datos empíricos suficientes para mostrar que la eficiencia tiene una correlación necesaria directa con el tamaño. Tratar de aumentar el tamaño mediante fusiones (especialmente si los participantes en ella son más o menos del mismo tamaño) se considera cada vez más como un camino lleno de problemas (como el de choques entre diferentes culturas gerenciales). Sin embargo, un tamaño mayor puede ser una estrategia necesaria para muchas instituciones pequeñas o medianas, especialmente cuando cambios en su clientela —tales como la necesidad de servir a compañías más grandes— lo requieren. Sin embargo, los nuevos adelantos tecnológicos y las nuevas ideas estratégicas (como el modelo de banco virtual), junto con el impacto de la mercadización, están destacando la necesidad de que bancos y cajas busquen procedimientos que no sean la fusión plena para conseguir ventajas competitivas sostenibles. Un tamaño y una influencia económica mayores pueden, por supuesto, conseguirse mediante varios tipos de alianzas u otros «modelos de cooperación».

En EE.UU. parece que el movimiento actual hacia la consolidación está decididamente a favor de que un mayor tamaño de bancos y cajas —aunque no necesariamente a favor de mega-bancos— es deseable por razones de eficiencia. McCormick Jr. y otros (1995), por ejemplo, creen que la actual actividad de fusiones en EE.UU. continuará durante el resto de la presente década. Sin embargo, incluso en EE.UU. algunos banqueros no están convencidos de que el tamaño sea lo que, en último término, va a determinar la posición competitiva del banco o caja (véase Milligan, 1995, pág. 27). En un estudio reciente sobre el tamaño de las entidades de crédito estadounidenses, Hunter (1995, página 18) ha constatado que: 1) la toma de decisiones centralizada tiende a aumentar los costes; 2) los sistemas centralizados de suministro de servicios bien aumentaron, bien tuvieron un impacto insignificante en los costes, y 3) la centralización del trabajo de oficina que no supone contacto con los clientes *(back office operations)* redujo notablemente los costes.

McCormick Jr. y otros (1995), al informar sobre un importante estudio reciente, «Bank Consolidation: Strategies for the New Wave», por BAI/First Manhattan Consulting Group, sugirieron que las entidades de crédito estadounidenses tienen cinco opciones básicas:

— continuar siendo independientes;
— adquirir otro banco importante;
— concentrarse en la compra de negocio o negocios especializados;
— unirse a otro banco o caja en una fusión de iguales, y
— venderse a otro que pague una prima atrayente.

Este estudio estadounidense identificó tres fuerzas principales que espolean la consolidación bancaria en EE.UU.:

— un crecimiento insatisfactorio de los ingresos derivados de productos bancarios tradicionales;
— la oportunidad de capitalizar en economías de escala los negocios especializados, y
— la necesidad de reanimar el negocio al por menor.

Por supuesto, la experiencia estadounidense no es necesariamente la mejor guía para la banca europea, ya que las estructuras institucionales de esta última son diferentes de las de la estadounidense. También, como hicimos notar anteriormente, muchos analistas creen que los grandes bancos y cajas europeos son ya suficientemente grandes según estándares globales, y los sistemas bancarios nacionales europeos están ya relativamente concentrados. Pero, dejando aparte un pequeño grupo de grandes bancos y cajas, en los demás —es decir, en los de tamaño medio y, sobre todo, en los pequeños—, parece que se da en Europa la misma tendencia estratégica que en EE.UU. hacia una mayor consolidación.

En el entorno actual estadounidense y en su evolución previsible, el futuro del sector del ahorro, «bajo la tradicional bandera de las entidades de ahorro», está siendo seriamente cuestionado por algunos importantes ejecutivos de esas entidades (Marshall, 1995). Veremos en los epígrafes siguientes que esas cuestiones también se plantean en Europa. En sistemas fuertemente mercadizados, como el del Reino Unido, estas cuestiones reciben hoy, y han recibido desde hace tiempo, una gran atención.

2.3. Las cajas de ahorros en la nueva Europa

En Europa, el papel de las cajas en sus mercados locales varía notablemente de país a país. En el Reino Unido, la TSB, antes de la venta al público de sus acciones, «representaba» el sector de cajas de ahorros británicas y se clasificaba en sexto lugar según el tamaño, después de los grandes bancos británicos. En países como Alemania, España y Noruega, sin embargo, las cajas como grupo son mucho más importantes. En países como Alemania, España, Dinamarca y Grecia, tradicionalmente han dedicado su atención preferente a los particulares, mientras que en otros países, como Bélgica e Italia, han invertido una fuerte proporción de sus activos en títulos del sector público, y su énfasis estratégico ha estado más «orientado hacia las administraciones públicas».

Blanden (1991, pág. 43) sugiere dos importantes tendencias que han afectado a las estrategias de las cajas. Una es que la apertura de Europa Oriental ha distraído la atención de las asociaciones internacionales de cajas y de las cajas alemanas. La otra consiste en que el PMU y unas reglas más estrictas de recursos propios han puesto de relieve la necesidad de disponer de fortaleza financiera y competitiva en la nueva Europa. Las entidades más pequeñas, que operan independientemente, se consideran menos viables en este entorno.

Desde principios de los años noventa, las cajas europeas se han visto sometidas a varias presiones. Aunque crean que sus raíces históricas las diferencian de otras instituciones financieras, la realidad es otra en muchos países europeos. En varios de ellos, las cajas se han desarrollado convirtiéndose, o aspirando a convertirse, en bancos universales y suministrando toda clase de servicios financieros, compitiendo directamente, por sí mismas o a través de sus organizaciones centrales, con los grandes bancos comerciales.

Las dificultades en sus mercados nacionales han sido otra fuente de presión sobre las cajas europeas (y también sobre los bancos comerciales con los que compiten). Así ocurre en gran parte de Escandinavia. Los problemas de Första Sparbanken en Suecia y de Skopbank en Finlandia a principios de los años noventa son ejemplos de este tipo. Otra fuente de presión es el panorama cambiante de Europa: no sólo la apertura de Europa Central y Oriental, sino también la ampliación de la Unión Europea (UE) hasta incluir algunos países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y otros nuevos países.

The Banker (1992, pág. 60) cita al secretario general del Grupo Europeo de las Cajas de Ahorro (GECA), Klaus Meyer-Horn, que comentaba a principios de 1992: «Las cajas, incluso las más grandes, no podrán resistir: Sólo 29 cajas en 11 países gestionan más de 5 millardos de ecus (7 millardos de dólares) cada una; los activos de las 29 sumados no llegan a 250 millardos de ecus».

Parece que las cajas europeas han ideado tres posibles soluciones a este problema: la primera, fusiones dentro del país al que pertenecen; la segunda, cooperación entre cajas de diferentes países; la tercera, unirse a grupos diversificados más grandes. En su encuesta, *The Banker* (1992, página 60) concluye que, en general, «continuar con sus ligazones tradicionales puede ser más una traba que una ayuda para las cajas». En una encuesta posterior, *The Banker* (1994a, pág. 108) pone de relieve de nuevo que «las diferencias históricas entre instituciones están dejando de tener significado».

Los tres temas estratégicos clave para las cajas europeas parecen ser solidaridad, consolidación y una mayor cooperación (véase *European Banker,* 1993b y 1994a). La solidaridad y una cooperación más intensa entre cajas se han reflejado en la creación, en junio de 1994, de una oficina conjunta en Bruselas del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro (IMCA) y del Grupo Europeo de Cajas de Ahorro (GECA). En 1994, el Instituto Internacional de Cajas de Ahorro (IICA) y el GECA completaron un proceso de reestructuración que ha resultado en una organización conjunta de sus comités consultivos. Posteriormente, las actividades del IICA, basado en Ginebra, fueron transferidas al IMCA, en Bruselas. Las reestructuraciones y movimientos de consolidación hacia una mayor cooperación entre las aso-

ciaciones representantes de las cajas, junto con su base en Bruselas, ha aumentado su poder como grupos de presión.

Se ha sugerido que aumentando la cooperación (más que aumentando el número de oficinas) las cajas podrán conservar su tradicional identidad local y regional. En marzo de 1990, once cajas de doce países miembros de la UE, junto con cuatro cajas de países asociados a ésta, celebraron un acuerdo de cooperación (Benusilho, 1994). Se crearon tres empresas cuyos accionistas eran las principales redes de cajas de Europa. Los objetivos de EUFISERV son, entre otros, desarrollar los servicios de cajeros automáticos y facilitar pagos transfronterizos en toda Europa a través de una amplia infraestructura tecnológica. El EUFIGEST se especializa en la gestión de entidades para la inversión colectiva en títulos transferibles en ecus, y el EUROSOFAC facilita apoyo a las empresas en materia de comercio exterior.

A pesar de que parece que existen presiones del mercado para relegar a un segundo lugar su función social tradicional, las cajas de ahorros en toda Europa están tratando de encontrar estrategias que reflejen sus raíces y su base tradicional de mercado. Ello sugiere la necesidad de que las cajas adopten un enfoque selectivo, eligiendo las actividades más de acuerdo con su situación particular. Algunos estrategas consideran esto como una dirección estratégica importante, que significa que las cajas deben tratar de mejorar y ampliar el servicio a su clientela actual más que buscar nuevas actividades. Una propuesta dentro de esta línea es practicar una estrategia de consolidación «reforzando su posición mediante fusiones, pero conservando su imagen y su personalidad» (*European Banker,* 1993b, pág. 8). Numerosos analistas creen que esta estrategia de consolidación debería combinarse con otra de alianzas paneuropeas para asegurar la supervivencia a largo plazo de las cajas europeas.

Se ha argumentado que la continuación del papel social de las cajas es todavía más importante en un sistema financiero desregulado; le Ray (1995) llama la atención sobre el peligro que representa para la sociedad que determinados estratos sociales, los menos privilegiados, se vean excluidos de los medios de participar en la vida económica, y señala la importancia del papel de las cajas en el fomento de un mayor desarrollo social y económico en la localidad o región en que actúan. Continuar desempeñando en el futuro su tradicional papel social y preservar su carácter de mutualista son, por supuesto, dos de las grandes cuestiones estratégicas con las que se enfrentan las cajas de ahorros en la nueva Europa.

2.4. Cuestiones estratégicas

A) *El reto del capital*

Uno de los factores estratégicos clave de las cajas de la UE es el «reto del capital», la necesidad de ampliar las fuentes y aumentar el flujo de recursos propios que entra en la entidad (véase Revell, 1989, cap. 3). Este reto se está agudizando, ya que una mayor competencia presiona sobre la rentabilidad y sobre el ritmo de generación interna de capital en las cajas europeas. Como hemos visto, un énfasis creciente en la supervisión de los requisitos mínimos de capital y los tests externos de eficiencia realizados por el mercado aumentan la importancia de la asignación interna de capital en las cajas. Al mismo tiempo, las presiones competitivas en algunos países y sobre algunas cajas (especialmente las más pequeñas) para que aseguren las ventajas de un mayor tamaño están también estrechamente relacionadas con la cuestión de los recursos propios; tamaño y fortaleza del capital van unidos.

La desregulación y la intensificación de la competencia son quizá los dos factores estratégicos fundamentales que determinan las presiones crecientes sobre las cajas para que utilicen mejor su capital y aseguren nuevas fuentes externas de recursos propios. Numerosas cajas europeas parecen estar menos capitalizadas que sus competidores, los bancos comerciales (con la forma de sociedades anónimas). Ello, por ejemplo, puede limitar su capacidad de invertir en nuevas tecnologías y de expandir sus productos y mercados. También restringe —por ejemplo, mediante la regulación de requisitos mínimos de capital— su capacidad para emprender negocios de mayor riesgo y, en consecuencia, de mayor rentabilidad. Revell (1989, pág. 26) sugiere que los requisitos mínimos de capital «han llegado a ser la mayor restricción al crecimiento».

Al no ser las cajas sociedades anónimas, y al no existir nuevos instrumentos de capital que puedan ser emitidos por las cajas, la creación de reservas (generación interna de capital) es la fuente más importante de recursos propios de las cajas. Revell (1989, pág. 27) utilizó una serie de simples simulaciones para mostrar las interrelaciones entre el excedente anual, el aumento anual de la *ratio* de reservas (capital), la *ratio* de reservas al comenzar el año y la tasa de crecimiento de los activos totales. En particular, centró su atención en el efecto sobre el excedente anual de pasar de la *ratio* de recursos propios presente a la *ratio* requerida por las normas internacionales (un 8 por 100) en un período de cinco años. Estas simulaciones revelan, por ejemplo, que pasar (con cambios anuales de un 0,2 por 100) de una *ratio* de reservas del 7 por 100 a otra del 8 en un período de cinco años, con un crecimiento anual de los activos totales del 14 por 100, supone que el porcentaje de excedente anual tiene que aumentar mecánicamente de 1,06 por 100 a 1,16 por 100. Revell (1989, pág. 29) hace notar que muchas cajas europeas no podrán alcanzar esos objetivos.

En este escenario de escasez de recursos propios en algunos países europeos, las cajas se enfrentan con una serie de alternativas (que no son necesariamente excluyentes entre sí): transformarse en sociedades anónimas; que se les permita emitir nuevas clases de instrumentos de capital; cambiar la composición de sus activos; vender activos; negocio de agencia.

Revell (1989, cap. 3) examinó esas opciones. El análisis siguiente centra su atención en las grandes estrategias seguidas actualmente por las cajas en esas áreas. El resto del epígrafe se centrará en algunas cuestiones importantes re-

lacionadas con esas estrategias. Las cuestiones de la naturaleza jurídica y de la privatización serán estudiadas con más detalle en los dos epígrafes siguientes.

Durante los últimos años, se han introducido nuevos instrumentos de capital disponibles para las cajas de ahorros europeas. La deuda subordinada y las cuotas participativas, o capital participativo, incluyendo acciones preferentes con interés fijo *(permanent interest bearing shares),* son dos de las clases más importantes de nuevos instrumentos de capital; el capital participativo es el instrumento más novedoso disponible por las cajas. El cuadro n.º 2 muestra algunas de las clases principales de cuotas participativas en Europa al tiempo del estudio de Revell (1989). Aunque tienen nombres diferentes, esos instrumentos son más o menos similares en términos económicos. Sin embargo, cada emisión tiene que ser examinada detenidamente para averiguar sus características legales precisas y relacionadas con éstas.

El capital participativo de las cajas es similar a las acciones preferentes de las sociedades anónimas. En este sentido, es una especie de instrumento híbrido que tiene algunas características de las acciones cuando tienen derecho a voto, lo que les hace más atractivas para sus poseedores y, por lo tanto, reduce el coste de su servicio. Las diferentes clases de capital participativo emitidas pueden tener diversos tipos de derecho a voto. En resumen, sin embargo, hay que hacer notar que las cajas más pequeñas tiene menor capacidad de utilizar cualquiera de esos nuevos instrumentos de capital, al no ser muy conocidas estas entidades en los mercados de capitales.

Cambiar la composición de los activos es otro método para aumentar los recursos propios efectivos de las cajas. Por ejemplo, cambiar la composición de la cartera de valores para aumentar las proporciones relativas de activos con poco riesgo (para cumplir los requisitos mínimos de capital) aumenta el potencial económico (real) de la caja o banco. El coste de este cambio, por supuesto, es siempre un menor potencial de rentabilidad. Una clase similar de estrategia es vender activos, reducir el tamaño del balance; esta última estrategia puede implicar titulización. En un sistema que facilite la titulización respaldada por activos, un intermediario financiero (como una caja) podría acabar siendo una unidad de servicio originaria, un conducto para la iniciación de papel del mercado abierto (título valores respaldados por activos).

El negocio de agencia es la última alternativa mencionada más arriba. Revell (1989, pág. 42) utilizó el ejemplo de bancos o cajas que animan a las empresas clientes a que utilicen los mercados de capital (titulización) en vez de préstamos bancarios. En este escenario, los bancos o las cajas reciben honorarios y comisiones (fuera de balance). Advirtió, sin embargo, que los nuevos (después de 1988) sistemas de requisitos de capital mínimo cubren esas posiciones fuera de balance, de modo que bancos y cajas tienen que asegurarse de que generan las rentabilidades requeridas para el capital empleado. Sin embargo, este respaldo de capital puede ser menor que el requerido cuando los bancos asumen las posiciones correspondientes dentro del balance. Otras clases de vínculos de agencia pueden suponer que las cajas celebren alianzas con bancos comerciales y otros tipos de empresas de servicios financieros; por ejemplo, suministrar clases especiales de servicios financieros (como aceptar cheques).

Otra forma más de «solución agencia», que también se refiere directamente a intentos de las cajas de asegurarse las ventajas competitivas de un mayor tamaño, es utilizar una organización central de cajas para conseguir fondos y/o desarrollar otras clases de servicio o servicios en los que puede haber economías de escala, de gama y/o de especialización. En términos económicos, esta clase de «modelo agencia» puede considerarse como una especie de «solución de mercado interno» para las cajas.

B) *La naturaleza jurídica mutualista*

Empezamos este epígrafe volviendo a la primera de las alternativas citadas en el anterior: la conversión en sociedad anónima. Revell (1989, pág. 36) rechazó esta solución porque creía que «era totalmente destructiva de las características de las cajas». Sin embargo, advierte que hay tipos de conversión que no destruyen necesariamente la naturaleza de las cajas. Llama a esas clases de conversión «conversión por separación» (Revell, 1989, pág. 56). En este modelo, se crea una sociedad para que dirija la caja, pero la fundación o asociación inicial permanece en existencia como una sociedad *holding.* Hasta ahora, parece que sólo ha habido un número limitado de esas «conversiones por separación» en Europa.

Las ventajas de la conversión en sociedad anónima han sido bien documentadas en la literatura. Su ventaja más importante es la fuerte inyección de nuevo capital producida por la venta de acciones en Bolsa. Esta nueva aportación de capital accionarial puede también respaldar una mayor cuantía absoluta de deuda. Las acciones ordinarias son más atractivas para los inversores que las actuales formas de capital disponibles por las cajas, lo que podría hacer bajar su coste relativo.

Otra ventaja potencial de la conversión en sociedad anónima, con toda la publicidad que lleva consigo, es la oportu-

CUADRO N.º 2

CUOTAS PARTICIPATIVAS DE LAS CAJAS EUROPEAS

PAÍS	*Título*	*Derecho a voto*
Austria	Genusßchein	No
Finlandia.....	Kantarahasto osake	Sí
Alemania	Genßschein	No
Italia	Quota participativa	Sí
Noruega	Grunnfondsbevis	Sí
España.....	Cuota participativa	No
Suecia	Grantifondsbevis	No

Fuente: Revell (1989, cuadro 3.6, pág. 29).

nidad que ofrece a una caja de reposicionarse en el mercado y, posiblemente, de mejorar (o al menos redefinir) su «imagen de mercado». Un «coste» de esta alternativa para la caja es la prioridad de reforzar el valor de sus acciones y de tener éxito en los tests de eficiencia a los que la somete el mercado externo. En todo caso, como las cajas cada vez compiten más en el mercado abierto, están sometidas cada vez más a su disciplina.

Por otro lado, existen considerables problemas e inconvenientes para la conversión en sociedades anónimas. Se podría discutir que el mercado, con su énfasis relativo en los acontecimientos a corto plazo, podría poner en peligro el punto de vista tradicional a largo plazo que las cajas han adoptado. Como hemos visto con anterioridad, un coste más fundamental para la sociedad es que algunos segmentos sociales (los menos privilegiados) pueden perder la capacidad de utilizar servicios bancarios si las cajas se transforman sometiéndose a la disciplina del mercado libre. Naturalmente, esto nos conduce a la cuestión fundamental del carácter mutualista.

En general, se considera que el carácter mutualista, en este informe, se refiere a las cajas que no tienen la forma de sociedades anónimas y que no están «dominadas» por las administraciones públicas en su propiedad. Revell (1989, pág. 43) advierte que, estrictamente hablando, el término «mutua» no es aplicable a las cajas de ningún país (1), y advierte también que el concepto «sin fin lucrativo» tampoco es del todo apropiado para las cajas. El carácter mutualista, pues, no es un concepto preciso. Teniendo presentes estas importantes advertencias, el debate general sobre el carácter mutualista es relevante para las cajas, ya que es, fundamentalmente, un debate sobre si las cajas (y otras clases de instituciones de crédito) deberían o no convertirse en sociedades anónimas.

Revell (1989, cap. 4) se opone enérgicamente a la idea de que el carácter de mutua sea un concepto anticuado, sin «valor añadido», en una economía desregulada de libre empresa. Se refiere a la batalla ideológica de los partidarios extremistas del mercado libre contra el carácter de mutua. Ya hemos expuesto las ventajas de la conversión en sociedad anónima; también se pueden exponer las de continuar con el carácter de mutua (ver, por ejemplo, Revell, 1989, página 45; Morgan Grenfell, 1994, y *The Banker,* 1994c), que son:

1) La clientela puede disfrutar de un servicio mejor, ya que el personal considera a los clientes como propietarios.

2) Las cajas tratan ante todo, al menos en sus segmentos más tradicionales, de satisfacer la demanda de servicios bancarios de las familias y PYME de su localidad o región.

3) Las cajas suministran servicios financieros a estratos sociales y geográficos que de otro modo se verían en gran parte excluidos de ellos.

4) Las cajas tienen la responsabilidad de desarrollar la economía y los servicios sociales de su localidad.

5) Las posibilidades de elección de los clientes pueden verse aumentadas, ya que las cajas suministran servicios que con frecuencia difieren en aspectos importantes de los ofrecidos por los bancos privados.

6) La clientela puede recibir servicios más valiosos, ya que las cajas no tienen que pagar dividendos.

7) Las cajas pueden tener una visión más a largo plazo, sin verse dominadas por la preocupación por el corto plazo de los inversores externos.

8) Como muchas cajas son instituciones independientes comparativamente pequeñas, pueden tener una mayor flexibilidad, mayor velocidad y dar un «trato personal» a su clientela.

9) Las cajas tradicionalmente son aversas al riesgo y, por lo tanto, se consideran seguras comparadas con las demás instituciones de crédito.

Desde la perspectiva del *marketing* estratégico, estas ventajas de las cajas se pueden sintetizar en una mayor orientación hacia el cliente. El reto consiste en convertir estas ventajas (si existen en realidad) en «atributos del producto» comercializables y darles un precio adecuado. Puede que también sea necesario persuadir a los gobiernos de que una mayor eficiencia económica (el objetivo fundamental de la desregulación) no implica necesariamente que no existan áreas concretas de protección correspondientes para salvaguardar ciertos sectores importantes y los objetivos económicos relacionados (como asegurar que todos los estratos sociales tienen acceso a los servicios financieros y aprenden a emplearlos de modo económicamente ventajoso).

El debate sobre el carácter mutualista es complejo y de gran amplitud. Aquí, más que ocuparnos del debate ideológico, nos ocupamos de las estrategias que han adoptado y probablemente adoptarán las cajas en el futuro. En los siguientes apartados, nos ocuparemos del «proceso de adaptación estratégica» que siguen las cajas en el nuevo entorno. Es quizás apropiado concluir este epígrafe sugiriendo que hay un sector importante de la opinión sobre el mercado en el Reino Unido y en EE.UU., los dos sistemas financieros más orientados al mercado, que cree que el carácter mutualista está gravemente amenazado. De todos modos, nos ocuparemos en el apartado III de la experiencia reciente de cuatro instituciones de crédito del Reino Unido (2) en relación con el carácter mutualista y las estrategias relacionadas.

C) *El papel del Estado*

La reciente adopción de la filosofía del libre mercado por los gobiernos europeos ha hecho que se cuestione el papel del Estado. Los partidarios de la economía de mercado hacen hincapié en la acción del sistema de precios para conseguir una asignación eficiente de los recursos disponibles: creen que la intervención del gobierno distorsiona el mecanismo de precios y produce ineficiencia; y, más aún, el óptimo de Pareto (el bienestar social se maximiza cuando es imposible que una reorganización económica coloque a un individuo en una posición mejor de la que tiene sin poner a otro en una posición menos deseada) depende de la

existencia de mercados perfectamente competitivos. Los gobiernos europeos han tratado de hacer los mercados más competitivos; la puesta en vigor plena del mercado interno es un ejemplo: el informe Cecchini (Commission of the European Communities, 1988) destacaba el aumento del excedente para los consumidores que suponía la implantación del mercado único europeo. La liberalización financiera y la desregulación han dado ímpetu a bancos y cajas para entrar en nuevos segmentos del mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, encontrar maneras más eficientes de financiar sus operaciones, etcétera.

Durante los años ochenta, los gobiernos europeos se vieron enfrentados a cargas fiscales muy pesadas. La carga fiscal no se aligeraba por los continuos problemas financieros que resultaban de la propiedad estatal de activos que parecían poco eficientes. En toda Europa, la intervención del gobierno ha hecho que un gran porcentaje de los sistemas bancarios nacionales esté bajo control del Estado; algunos bancos pasaron a ser propiedad de éste. Los sistemas bancarios alemán e italiano eran, en gran parte, de propiedad estatal, y en Francia algunos bancos importantes eran propiedad del Estado. La necesidad de aligerar las cargas de financiación del Estado, unida a la aceptación de la filosofía del mercado libre, resultaron en un amplio proceso de liberalización que incluyó la venta de un cierto número de bancos de propiedad estatal.

La transferencia de la propiedad de los bancos desde el Estado a la propiedad privada, ha tenido dos efectos importantes en los bancos privatizados:

1) Se adopta el concepto de maximización de los beneficios para los accionistas; el rendimiento del capital emerge como una medida importante de la calidad de la actuación de la dirección del banco.

2) Los bancos están sometidos a la disciplina del mercado; el valor de sus acciones viene determinado por el juicio del mercado, con la posibilidad de que los beneficios a largo plazo sean sacrificados en aras de ganancias a corto y/o para satisfacer al mercado.

La adopción de los valores del mercado cambia las estrategias organizativas y los objetivos de bancos y cajas. Mientras que un banco propiedad del Estado, por ejemplo, puede conceder créditos favorables a la industria para alcanzar objetivos sociales o económicos a largo plazo, probablemente una institución privatizada los concederá sólo sobre la base de su rendimiento financiero. Este ejemplo muestra el efecto de diferentes clases de estructura de la propiedad. Los teóricos del mercado sugerirán que las industrias deben pagar el tipo del mercado para igualar la oferta con la demanda de crédito; el resultado puede ser que se niegue a la industria un capital vital, lo cual, mediante el proceso multiplicador, podría poner en peligro el crecimiento económico.

Puede argumentarse que las soluciones del mercado puede que no sean óptimas. Los fallos del mercado pueden surgir por una serie de razones. Los ejemplos de fallos del mercado tienden a tener causas subyacentes y comunes: derechos de propiedad y costes de transacción y de información. El óptimo de Pareto no puede darse en esas circunstancias, y también se ve dañado por la existencia de externalidades. En la práctica, los sistemas bancarios están organizados como mercados monopolísticos (muchos vendedores, pero cada producto tiene alguna diferenciación respecto a los demás) u oligopolísticos/imperfectos (en los que el pequeño número de empresas puede afectar los términos de la transacción). Existe al menos una razón lógica que justifica que bancos y cajas deban ser considerados como una clase especial de mercado: suministran el crédito necesario para el crecimiento económico, y parece que sus actividades necesitan ser supervisadas y reguladas para asegurar que el riesgo sistémico es el mínimo posible. Se puede argumentar que la supervisión y regulación de bancos y cajas debilita el concepto del mercado perfecto, lo mismo que el seguro de depósitos, la actividad del banco central como prestamista de última instancia y la doctrina «el banco es demasiado grande para que le dejemos que quiebre» *(too big to fail).* Una información perfecta es, pues, muy atrayente en teoría, pero es difícil de encontrar en la práctica. Incluso en condiciones de libre competencia bancos y cajas han mostrado una tendencia a concentrarse mediante fusiones y adquisiciones; se han realizado muchos estudios para investigar la relación entre concentración bancaria y prácticas de colusión que resultan en beneficios anormales o, alternativamente, para averiguar si una mayor concentración puede aumentar la eficiencia.

Aunque el papel del Estado está perdiendo importancia en los mercados bancarios europeos, se puede argumentar que la propiedad privada y un aumento patente de la competitividad no tiene por qué producir necesariamente una solución superior. Schumpeter (1942) mantenía que ciertas formas de competencia imperfecta podrían ser económicamente superiores a la perfecta a largo plazo, y sostenía que las invenciones e innovaciones pueden progresar más deprisa bajo competencia imperfecta, y así a la larga producen una mayor productividad de los recursos empleados. El argumento propuesto por Schumpeter no es simplemente un caso de conflicto entre la eficiencia dinámica y la estática. Se basa en que las externalidades e incertidumbres que imposibilitan la competencia perfecta pueden, en estructuras organizativas de mercado alternativas, tales como la competencia imperfecta, ser internalizadas o reducidas. La naturaleza dinámica de las empresas imperfectamente competitivas se asegura, según la argumentación de Schumpeter, por la posibilidad futura de innovación o de productos sustitutivos; esta posibilidad hace que las empresas desarrollen nuevos productos y mejoren la calidad de los que ya tienen; la competencia mejora así la calidad más que el precio.

No se puede olvidar que la estructura de propiedad de las cajas no es nada homogénea. Por ejemplo, un cierto número de cajas italianas están organizadas como sociedades por acciones; las noruegas son totalmente independientes; el Swedbank de Suecia es una sociedad anónima; la mayoría de las cajas alemanas son propiedad de los municipios (salvo unas pocas que son de propiedad privada); las francesas son mutuas sin fin lucrativo, y las *building societies* en el Reino Unido son una mezcla de sociedad mutua y

anónima. El debate sobre la privatización de las cajas es, pues, aplicable a los casos alemán y francés; el caso italiano es ligeramente diferente, ya que las fundaciones que controlan las cajas son entidades de derecho público.

Un tema común a los argumentos de los partidarios de privatizar las cajas se refiere a ciertos «privilegios» que creen que tienen las cajas gracias a su estructura de propiedad. Así, en Francia sólo las *caisses d'épargne* pueden recibir los depósitos relativamente baratos de la «Libreta A». Los partidarios de privatizar las cajas alemanas sostienen que las *Sparkassen* y los *Landesbanken* actúan más como bancos comerciales privados, en contradicción con sus estatutos históricos; se cree que su propiedad municipal les concede otras ventajas, entre las que se incluyen mejores *ratings.* En Italia, la Directiva Dini de noviembre 1994 establece que las fundaciones de las cajas son organizaciones sin fin lucrativo; además, las fundaciones deben enajenar, a más tardar en 1999, sus participaciones en el capital de las cajas. Hay fuertes debates y discusiones en Italia sobre las propuestas de Dini.

El cuadro n.º 3 muestra las principales fundaciones y cajas afectadas por la Directiva Dini y los progresos realizados hasta la fecha (primeros de 1995) hacia la consecución de su objetivo.

El sector alemán de cajas se ha caracterizado por una consolidación creciente en los últimos años; las cajas han tratado de conseguir una «masa crítica» mediante fusiones más que cambiando su estructura de propiedad. Ha habido casos en los que las cajas han tratado de privatizarse: la Landesgirokasse Stuttgart no tuvo éxito en un proceso de privatización y, en consecuencia, optó por fusionarse con el Baden-Wurtembergische Bank. Una caja que ha cambiado de propiedad es la Landesbank Berlin, que se fusionó con Berliner Bank AG y Berliner Hypoteken-und-Pfandbriefbank para formar la Bankesellschaft Berlin AG (BankGes) en 1994. Aunque cotiza en Bolsa, BankGes es propiedad de la región *(land)* Berlín, que a fines de 1995 manifestó su intención de reducir su participación en BankGes a un 50 por 100 más una acción, con lo que aún conserva el control de ésta. Un punto importante: Hörter (1997) observa que en Alemania no hay presiones políticas a favor de la privatización de las cajas.

En el Reino Unido ha tenido lugar un apasionado debate sobre el carácter mutualista de las *building societies* (ver el apartado II). Algunas *building societies* grandes han optado por cambiar su *status* y convertirse en sociedades anónimas. La Abbey National plc (sociedad anónima) se ha convertido en un banco y es la *building society* más grande del país; la Halifax Building Society está planeando convertirse en sociedad anónima este año. Otras *building societies,* tales como la Nationwide Building Society y la Yorkshire Building Society, siguen siendo firmes partidarias del carácter mutualista. Una opción estratégica alternativa es la fusión con otra *building society:* la Alliance se fusionó con la Leicester para formar la Alliance-Leicester Building Society en 1985, que posteriormente adquirió Girobank en 1990.

3. CAMBIOS ESTRUCTURALES

La estructura sectorial de las cajas europeas ha pasado por un período de intensa evaluación y reorganización desde que los gobiernos nacionales adoptaron el concepto de

CUADRO N.º 3

PRINCIPALES FUNDACIONES ITALIANAS Y PROCESO DE SALIDA DEL CAPITAL DE LAS CAJAS

Fundación	*Banco*	*Progreso hacia la salida del capital*
Cariplo (100 por 100)	Cariplo	Se propone cotizar en Bolsa y aumentar su capital a lo largo de cinco años hasta que la participación de la fundación baje a menos del 50 por 100
CR Torino (100 por 100)	Banca CRT	No ha hecho anuncios oficiales de su plan de dejar el control
Verona (92 por 100)	Cassa di Risparmio Verona	Ha creado un *holding.* Probablemente, la Fondazione Verona reducirá su participación en el *holding* debido a nuevas fusiones de cajas con la *holding.* Cotiza en Bolsa
Firenze (100 por 100)	Cassa di Rispamio Firenze	No ha hecho anuncios oficiales de su plan de dejar el control
Parma Piacenza (100 por 100)....	CR Parma e Piacenza	No ha hecho anuncios oficiales de su plan de dejar el control
CR Imperio	Banca Carige	Reducción al 72 por 100 debido a su entrada en Bolsa en enero 1995 y a conversiones de bonos hasta junio 1997
CAER (77,5 por 100)	CR Bologna	Cotizada en el Tercer Mercado (Terzo Mercato)

Fuente: Morgan Stanley (1950).

desregulación financiera (afectando a las reglas sobre la conducta y estructuras bancarias) durante los años ochenta. El comienzo del mercado financiero único ha dado a los gobiernos nacionales la oportunidad de reformar aspectos de sus sistemas financieros para ponerlos más de acuerdo con el *ethos* competitivo que hoy prevalece. El reto de los recursos propios con que se enfrentan las cajas, el hecho de que se cuestione la posibilidad de que el carácter mutualista de las cajas pueda sobrevivir a largo plazo, y la privatización, son parte del *ethos* de desregulación y de mercado libre que caracteriza cada vez más a la nueva Europa.

El cambio estructural ha ocurrido de dos modos principales. Primero, en ciertos países ha habido una reestructuración completa del sector de cajas que en la práctica las ha organizado en torno a un «polo», una institución nacional o regional que gestiona los asuntos del grupo o grupos de cajas en cuestión. La reorganización se facilita mediante fusiones. Segundo, el desgaste natural que hace que las cajas débiles desaparezcan. Francia es un ejemplo de la primera definición de cambio estructural: en 1990 había 182 cajas de ahorros; en junio de 1991 el sector se había reorganizado en torno a 32 cajas que actúan como polos regionales de competencia. La reorganización de 1991 estableció la red actual de cajas. Las fusiones anteriores se hicieron para cumplir los requisitos de recursos propios mínimos. Algo similar ha ocurrido en Finlandia: en 1992, después de un período de intensas dificultades en el sector de cajas, 41 cajas independientes (en 1990 había 150) se fusionaron dando lugar a una sociedad de responsabilidad limitada llamada la Caja de Ahorros de Finlandia (CAF), que inmediatamente emprendió un riguroso proceso de reestructuración. La consecuencia de las reformas de 1992 ha sido que el sector de cajas finlandesas prácticamente haya desaparecido (Vesala, 1995). En Suecia también ha tenido lugar una reorganización del sector de cajas. En otros países, el número de cajas ha ido bajando a lo largo del tiempo (desgaste natural): en Alemania había 769 cajas en 1990, y en 1995 sólo quedaban 583; en 1990 había en Noruega 142 cajas y en 1994, sólo 132.

Italia nos da un ejemplo de un modo diferente de cambio estructural: un cambio organizativo en la estructura legal de bancos y cajas. La Ley Amato de 1990 hizo homogéneo el sistema bancario italiano. Todas las instituciones bancarias, incluidas las cajas, tienen que ser sociedades por acciones; la diferenciación tradicional entre bancos y cajas ha desaparecido, siendo sustituida por la disciplina impuesta por la competencia y por la calidad de la gestión. Si bien continúan (aunque no indefinidamente) las fundaciones que gestionan las cajas, sus operaciones bancarias se realizan por una sociedad anónima que no está sometida a las anteriores prácticas restrictivas que caracterizaban la actividad bancaria italiana. Aunque el número de cajas no ha bajado notablemente (algunos de los grandes bancos actuales eran antes cajas de ahorros), desde el punto de vista legal ya no existe un sector separado de cajas de ahorros.

A continuación, se analizan los principales indicadores económicos de los sectores nacionales de cajas de ahorros en Europa, que revelan la gran heterogeneidad existente entre países. En este trabajo, debido a las peculiaridades del caso británico —solamente existe una caja de ahorros en sentido estricto, que es la TSB, ya convertida en sociedad anónima y que se ha fusionado con el Banco Lloyds—, se ha incluido en buena parte del análisis a las *building societies* británicas, instituciones análogas a las cajas de ahorros por su naturaleza mutualista.

Comenzando por la dimensión, como muestra el cuadro n.º 4, los sectores de cajas más grandes (según su balance total al final de 1996) son los de Alemania, España e Italia. La cobertura dada por los sectores de cajas (medida por densidad de negocio por sucursales: activos por sucursal) alcanza su valor máximo en Suecia (90.600 millones de ecus), Alemania (84.350 millones) y Reino Unido (65.080 millones). La cobertura es también bastante extensa en Francia, Bélgica y el Reino Unido. La cobertura en España y Finlandia es la menor, en el primer caso motivado, fundamentalmente, por la elevada bancarización a través de sucursales del país, y en el segundo, por la naturaleza del terreno. Una medida aproximada de la productividad (*ratio* balance total/número de empleados) revela que las cajas belgas son las que tienen un nivel más alto de productividad (6,2 millones de ecus por empleado) seguidas de cerca por Suecia (5,7 millones). Los sectores con menor productividad son el británico y el danés (ambos en torno a 2,3 millones de ecus por empleado). El español se sitúa en torno al nivel medio europeo (ligeramente superior a 3 millones de ecus por empleado).

El cuadro n.º 5 muestra el margen de intermediación de las cajas y del conjunto de entidades de depósito en 1994 y 1995; la presión de la competencia ha ido reduciendo márgenes en toda Europa. Es de prever que las entidades cuya actividad principal es únicamente el negocio tradicional de captar depósitos y prestarlos sean las más afectadas por esa presión. En todos los países examinados, los márgenes de intermediación de las cajas son más altos que los del conjunto de entidades de depósito, especialmente en Dinamarca. Sólo en Bélgica y en Suecia hay algunos indicios de convergencia (la diferencia residual entre los márgenes agregados de las cajas y los del conjunto de entidades es en ambos países en torno al 0,1 por 100). Como regla general, los márgenes de intermediación de las cajas están bajando, aunque hay excepciones (Dinamarca e Italia). En el conjunto de entidades de depósito, los márgenes de intermediación aumentaron entre 1994 y 1995 en Italia y Suecia. Los sectores bancarios más competitivos (los que tienen márgenes de intermediación más bajos) son los de Alemania (1,53 por 100), Bélgica (1,62 por 100) y Francia (1,77 por 100). Sólo España tenía márgenes financieros superiores al 3 por 100 en 1995. Los sectores de cajas más competitivos se encuentran en Alemania (*Landesbanken,* 0,77), Bélgica (1,67 por 100), Francia (1,89 por 100) y Reino Unido (las *building societies,* 1,95 por 100). Las cajas danesas y el TSB británico tenían un margen financiero agregado superior al 4 por 100 en 1995.

En la exposición anterior se partía de la hipótesis de que los bancos y cajas que se apoyan más en la actividad bancaria tradicional encontrarán más difícil mantener un nivel de beneficios aceptable porque los márgenes de interme-

CUADRO N.º 4

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS SECTORES DE CAJAS DE AHORROS, 1996

PAÍS	*Balance total (millones ecus)*	*Depósitos (millones ecus)*	*Créditos (millones ecus)*	*Oficinas*	*Empleados*
Bélgica (a)	52.761	38.891	22.236	1.468	8.504
Dinamarca	9.691	6.307	4.951	360	4.170
Finlandia	4.058	3.284	2.390	242	1.694
Francia (b)	155.954	188.358	54.469	4.200	39.000
Alemania (c)	1.606.151	737.326	849.308	19.041	374.750
Italia (d)	238.841	150.725	101.251	5.824	82.241
Noruega	39.515	26.021	31.784	1.050	10.475
España	264.482	210.022	127.162	16.094	87.370
Suecia (e)	55.000	23.622	49.850	607	9.661
Reino Unido (f)	195.246	108.381	114.491	3.000	84.000

Notas:
(a) Los datos de las cajas belgas incluidas en el cuadro incluyen solamente aquéllas que pertenecen al GECA.
(b) El dato de balance total a 1995. El resto actualizado a 1996.
(c) Los datos incluyen tanto los *Sparkassen* como los *Landesbanken*.
(d) Antiguas cajas de ahorros propiedad de fundaciones de interés público. Datos a diciembre de 1995.
(e) Datos a 1995.
(f) En este cuadro únicamente se incluye el grupo Lloyds TSB (Trustee Savings Bank).
Fuentes: Bankscope (1996); European Savings Bank Group (1995a); European Savings Bank Group (1997); The Norwegian Savings Bank Association (1995); Groupe Caisse d'Épargne (1995); Deutsche Bundesbank (1996).

diación están bajando. El cuadro n.º 6 muestra el rendimiento sobre capitales propios medios de las cajas y del total de entidades de depósito en 1994 y 1995.

Los mayores rendimientos de las cajas en 1995 tuvieron lugar en Suecia (17,0 por 100), Reino Unido (el banco TSB: 17,3 por 100 y las *building societies:* 12,2 por 100), Noruega (16,6 por 100) y España (14,1 por 100). En esos países, excepto Suecia, los rendimientos en 1995 fueron mejores que los de 1994. El sector de cajas en todos los demás países tendió a experimentar, en general, una subida en su nivel de beneficios en el transcurso de esos dos años; el nivel global de beneficios en las entidades de depósito francesas ha sido débil; las italianas sufrieron una baja de sus productos financieros y de sus comisiones en 1994. Respecto a las cajas, el único sector que tuvo pérdidas en 1994 fue el danés (ninguno en 1995). En 1995 en Alemania (las cajas locales), Francia, España, Dinamarca, Italia, Suecia y el Reino Unido, las cajas registraron unos niveles agregados de beneficio más altos que los del conjunto de entidades de depósito.

Tras comprobar cómo la rentabilidad de los sectores de cajas varía notablemente de país a país, dirigimos nuestra atención hacia la efectividad de la gestión de costes en ellas. La *ratio* coste/ingresos (ver cuadro n.º 7) es un índice de eficiencia, al medir el porcentaje del margen ordinario que es absorbido por los gastos de explotación. En general, las *ratios* agregadas costes/ingresos de los sectores de cajas de los diferentes países son aceptables: las *building societies* del Reino Unido y las cajas locales, regionales y centrales de Alemania y de Suecia arrojaron unos resultados buenos y consistentes en esos dos años. De hecho, las cajas alemanas, españolas y británicas gestionaron sus costes con más eficiencia que sus respectivos conjuntos de entidades de depósito en 1995. En general, los costes han disminuido en 1995 en porcentaje de los ingresos en los dos grupos, cajas y entidades de depósito (salvo Suecia y Alemania), lo que pone de relieve un entorno económico relativamente más difícil en la mayoría de los países el año anterior, 1994. Unas condiciones económicas adversas afectan las *ratios* costes/ingresos porque los bancos y las cajas no tienen un control total sobre sus flujos de ingresos y, al mismo tiempo, la legislación laboral restrictiva de muchos países europeos dificulta las mejoras de la productividad por el lado de los costes. La volatilidad de los ingresos de la cartera de valores de los bancos y las cajas europeos es notoria. En 1993 aumentaron notablemente a causa de la crisis cambiaria. En 1995 fueron mayores que en 1994, año en que fueron significativamente inferiores a los de 1993 (Morgan Stanley, 1995e). Datos recientes (Morgan Stanley, 1996b) sugieren que la tendencia general en las *ratios* europeas costes/ingresos es hacia la baja en 1996 y 1997, porque, entre otras cosas, bancos y cajas están tratando de conseguir un negocio de más calidad con un mejor control del riesgo.

Los sectores de cajas que no están gestionando sus costes de modo eficiente incluyen los de Francia (74,9 por 100), Italia (69,3 por 100) y Bélgica (69,1 por 100); hay que tener en cuenta que el conjunto de entidades de depósito en esos países presenta el mismo problema.

Como los márgenes de intermediación están sometidos a la presión creciente de la competencia —lo que da lugar a niveles de productividad más bajos y costes en aumento

CUADRO N.º 5

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN (a) DE LAS CAJAS Y ENTIDADES DE DEPÓSITO (b)
1994 y 1995 (porcentaje)

PAÍS	*Cajas de ahorros 1994*	*Cajas de ahorros 1995*	*Entidades de depósito 1994*	*Entidades de depósito 1995*
Bélgica	1,8	1,7	1,7	1,6
Dinamarca	4,1	5,8	2,3	1,8
Francia (b)	2,6	1,9	1,8	1,8
Alemania (c)	L-3,3	L-3,1	1,8	1,5
	CR-0,8	CR-0,8		
Italia	3,3	3,4	2,7	2,8
Noruega	4,2	3,9	3,1	2,9
España	3,8	3,7	3,3	3,0
Suecia (d)	2,3	2,5	2,2	2,3
Reino Unido (e)	B-4,5	B-4,4	2,4	2,3
	BS-2,2	BS-1,9		

Notas:
(a) El margen de intermediación se mide por la *ratio* «margen de intermediación/activos rentables medios» multiplicada por 100.
(b) Los datos de la muestra se han obtenido sumando los datos financieros de cajas y entidades de depósito individuales para obtener el total del sector de cajas y del de entidades de depósito.
(c) El sector de cajas en Alemania comprende las cajas locales y las centrales y regionales (en adelante designadas L y CR); estas últimas actúan como un banco central respecto a las locales y se hacen cargo de ciertas actividades como la provisión de servicios bancarios internacionales para las cajas locales.
(d) Los datos sobre las cajas proceden del Swedbank; fuente: Bankscope y Morgan Stanley (1995d).
(e) El sector de cajas del Reino Unido comprende un banco (el TBS) y 65 *building societies* en adelante designados B y BS.

Fuente: Véase cuadro n.º 4.

CUADRO N.º 6

RENDIMIENTO SOBRE RECURSOS PROPIOS MEDIOS DE LAS CAJAS Y DEL CONJUNTO DE ENTIDADES DE DEPÓSITO
1994 y 1995 (porcentaje)

PAÍS	*Cajas de ahorros 1994*	*Cajas de ahorros 1995*	*Entidades de depósito 1994*	*Entidades de depósito 1995*
Bélgica	5,7	8,6	10,4	11,3
Dinamarca	–9,2	13,7	1,2	13,2
Francia	2,3	6,4	2,0	4,4
Alemania	L-7,6	L-7,4	6,3	6,8
	CR-4,6	CR-5,2		
Italia	1,6	3,9	0,7	1,9
Noruega	14,3	16,6	18,7	18,8
España	13,6	14,1	10,3	11,3
Suecia	26,8	17,0	14,3	15,9
Reino Unido	B-16,4	B-17,3	14,3	15,4
	BS-14,9	BS-12,2		

Fuente: Véase cuadro n.º 4.

en porcentaje de los ingresos—, bancos y cajas cada vez orientan más su actividad hacia fuentes de ingresos no financieros. Comisiones y honorarios son un ejemplo de ese flujo de ingresos procedente de la diversificación de actividades de unos y otros. El crecimiento de las operaciones fuera de balance también ha aumentado el potencial de los ingresos no financieros para generar rentabilidad. En el cuadro n.º 8 examinamos el grado en que los otros productos ordinarios son una fuente importante del margen ordinario de bancos y cajas.

CUADRO N.º 7

***RATIOS* COSTES DE EXPLOTACIÓN/MARGEN ORDINARIO DE LAS CAJAS Y DEL CONJUNTO DE ENTIDADES DE DEPÓSITO**
1994 y 1995 (porcentaje)

PAÍS	*Cajas de ahorros 1994*	*Cajas de ahorros 1995*	*Entidades de depósito 1994*	*Entidades de depósito 1995*
Bélgica	76,4	69,1	71,5	68,7
Dinamarca	63,5	59,5	54,6	55,6
Francia	83,4	74,9	74,6	74,2
Alemania	L-57,4	L-58,5	61,6	63,2
	CR-55,4	CR-56,8		
Italia	77,0	69,3	78,7	77,8
Noruega	70,1	61,7	62,4	67,8
España	64,0	63,9	66,4	65,6
Suecia	51,0	55,9	47,0	51,7
Reino Unido	B-63,8	B-63,8	61,9	61,9
	BS-47,1	BS-48,3		

Fuente: Véase cuadro n.º 4.

CUADRO N.º 8

***RATIOS* OTROS PRODUCTOS ORDINARIOS/MARGEN ORDINARIO DE LAS CAJAS DE AHORROS Y DEL CONJUNTO DE ENTIDADES DE DEPÓSITO**
1994 y 1995 (porcentaje)

PAÍS	*Cajas de ahorros 1994*	*Cajas de ahorros 1995*	*Entidades de depósito 1994*	*Entidades de depósito 1995*
Bélgica	4,5	18,7	26,5	26,4
Dinamarca	18,9	15,8	20,0	18,4
Francia	26,8	24,4	35,0	36,6
Alemania	L-14,8	L-15,7	22,9	24,9
	CR-22,8	CR-27,4		
Italia	24,7	29,2	25,4	29,0
Noruega	9,6	19,3	22,3	31,2
España	12,0	13,7	13,8	19,5
Suecia	35,3	24,6	30,8	29,5
Reino Unido	B-29,6	B-27,4	43,0	40,1
	BS-23,3	BS-22,3		

Fuente: Véase cuadro n.º 4.

En el entorno actual, los bancos comerciales más importantes están generando un porcentaje creciente de sus ingresos totales mediante actividades que no suponen cobro de intereses (Morgan Stanley, 1996a). En los sectores financieros más avanzados, como el del Reino Unido, más del 40 por 100 del margen ordinario del conjunto de entidades de depósito procede de comisiones. En Alemania, con una tradición más arraigada de bancos y cajas concediendo créditos a la industria y al consumo, bancos y cajas obtienen algo más del 20 por 100 de su margen ordinario mediante los otros productos ordinarios. En general, las fuentes de ingresos de las cajas están bastante diversificadas. En 1995, en cuatro sectores de cajas nacionales, alrededor del 25-30 por 100 de sus ingresos brutos procedía de otros productos ordinarios: los de Italia (29,2 por 100), Suecia (24,6 por 100), Alemania (cajas central y regionales, 27,4 por 100) y Reino Unido (el banco TSB, 27,4 por 100). En las cajas francesas y en las *building societies* británicas esas cifras eran entre el 20 y el 25 por 100. Especialmente en Bélgica, España y Dinamarca existen oportunidades para

desarrollar estas fuentes de ingresos. Puede que las cajas locales alemanas estén transfiriendo gran parte de su negocio de comisiones a sus cajas regionales y centrales, que les suministran servicios especializados; la naturaleza central del Swedbank puede explicar la cuantía de esta *ratio* (24,6 por 100).

A continuación, el cuadro n.º 9 trata de cuantificar algunos aspectos de las políticas crediticias de las cajas. En general, se considera que ofrecen sus servicios en todo el país y a segmentos de clientes de reducido volumen que se cree no producen grandes beneficios (en un «entorno de mercado libre»). También las cajas están fuertemente enraizadas en las comunidades locales y regiones a las que sirven, con las que tienen estrechos lazos; en especial, en los últimos años las cajas han reforzado su actividad en el servicio a las PYME. El cuadro nº 9 detalla el porcentaje de préstamos de las cajas respecto a los del conjunto de entidades de depósito en 1995, y cuantifica los porcentajes destinados a los principales segmentos de clientela (familias, empresas y administraciones).

Como suministradores de préstamos, las cajas juegan un significativo papel como fuentes de crédito en un buen número de países. En el Reino Unido, el sector de *building societies* representa alrededor del 41 por 100 de ese total, en su mayor parte en forma de hipotecas; en Alemania y España las cajas suministran algo más de un tercio del crédito; en Noruega, un 30 por 100; Italia, Bélgica y Suecia, entre el 15 y el 25 por 100 del crédito bancario. Sólo en Francia y en Finlandia suministran menos del 10 por 100 del total de préstamos de bancos y cajas.

La mayor parte de los préstamos concedidos por las *building societies* británicas y por las cajas alemanas se destina a la adquisición de viviendas. Los préstamos a largo plazo representan la mayor parte de los concedidos por las cajas belgas y danesas, y por el banco británico (TSB). Debido a la heterogeneidad de los datos de las cuentas en algunos países, no es posible averiguar el destino de esos préstamos.

El papel de las cajas en las economías regionales y locales queda reflejado en el porcentaje del total de préstamos concedidos a las administraciones públicas de esas economías (32,1 por 100 en Francia, y en Bélgica un 19,3 por 100, concedido por las cajas centrales y regionales), y por el volumen de préstamos a empresas privadas, en torno al 30 por 100 en un buen número de países. Las cajas se han ganado la reputación de servir a hogares de *status* económicos diversos. En Noruega y Finlandia, por ejemplo, los préstamos a particulares superan el 60 por 100 del total.

Las cajas también juegan un papel muy importante en la captación de depósitos. El cuadro n.º 10 muestra el valor total de los depósitos totales de los sectores de cajas de ahorros de los países considerados en este análisis, la cuota de mercado respecto al total de entidades de depósito, así como la participación de familias, empresas y administraciones públicas en los depósitos de las cajas. El primer rasgo destacable del cuadro es la importancia central de las cajas españolas (con una cuota del 46,7 por 100), noruegas (45,2 por 100) y alemanas (41,2 por 100) en la captación de depósitos en sus respectivos sectores financieros nacionales. Por su parte, las cajas italianas (27,0 por 100) y suecas (26,6 por 100) también mantienen participaciones notables en sus mercados nacionales de depósitos. En general, son los depósitos de familias el principal componente de los débitos de clientes de las cajas de ahorros europeas, aunque en algunos casos (como Noruega) la participación de los depósitos de empresas es significativa (41,1 por 100).

Un objetivo central de las cajas europeas ha sido aumentar sus recursos propios. Las cajas no pueden obtener capital emitiendo acciones, de modo que tienen que conseguirlo por otros medios. A fines de los años ochenta, la escasez

CUADRO N.º 9

EL PAPEL DE LAS CAJAS EN LA PROVISIÓN DE CRÉDITO, 1995

PAÍS	*Préstamos de las cajas/Total préstamo de entidades de depósito*	*Porcentaje de la cartera de créditos de las cajas destinados a familias*	*Porcentaje de la cartera de créditos de las cajas destinados a empresas*	*Porcentaje de la cartera de créditos de las cajas destinados a administraciones públicas*
Bélgica	23,6	57,9	22,8	19,3
Finlandia	0,1	71,0	23,0	5,0
Francia	9,4	57,5	10,4	32,1
Alemania	36,1	48,2	29,4	9,6
Italia	17,1	—	—	—
Noruega	30,2	63,8	36,2	0,0
España	38,2	58,7	30,5	10,8
Suecia	23,6	—	—	—
Reino Unido (*)	41,3	—	—	—

Notas: (*) Se refiere a *building societies.*

Fuente: Véase cuadro n.º 4.

CUADRO N.º 10

DEPÓSITOS TOTALES DE LOS SECTORES DE CAJAS DE AHORROS Y CUOTAS DE MERCADO, 1995 (a)

PAÍS	*Depósitos totales (millones ecus)*	*Cuota de mercado de depósito (porcentaje)*	*Porcentaje proveniente de familias*	*Porcentaje proveniente de empresas*	*Porcentaje proveniente de administraciones públicas*
Bélgica	39.155,3	12,5	90,0	4,1	5,9
Dinamarca	17.876,3	15,0	—	—	—
Finlandia	3.114,4	5,8	83,0	9,0	7,0
Francia	144.043,2	—	97,0	3,0	0,0
Alemania (b)	710.692,5	41,2	69,0	19,6	1,8
Italia	150.725,1	27,0	—	—	—
Noruega	24.813,5	45,2	58,9	41,1	0,0
España	195.244,9	46,7	90,1	7,0	2,9
Suecia	16.042,5	26,6	—	—	—
Reino Unido (c)	22.274,7	—	—	—	—

Notas:
(a) 3 por 100 se refiere a la economía local (empresas más administraciones públicas).
(b) Incluye *Sparkassen* y *Landesbanken*.
(c) Dato del TSB.
Fuente: Véase cuadro n.º 4.

CUADRO N.º 11

RECURSOS PROPIOS Y *RATIOS* DE CAPITAL EN LOS SECTORES DE CAJAS DE VARIOS PAÍSES EUROPEOS, 1995

PAÍS	*Capital (millones ecus)*	Ratio *capital fundacional + + reservas/activos totales*	Ratios *fondos de capital/ activos totales*	Ratio *deuda subordinada/ fondos de capital*
Bélgica	5.071,0	3,2	4,2	24,0
Dinamarca	606,0	12,0	13,3	9,6
Francia	9.656,8	5,5	—	—
Alemania (*)	50.025,8	8,2	11,9	24,4
Italia	14.150,0	7,5	7,8	3,1
Noruega	3.603,1	8,2	10,5	21,8
España	12.900,0	5,0	9,4	6,4
Suecia	2.320,7	4,3	8,1	25,3
Reino Unido:				
— Banco TSB	2.160,7	6,1	7,9	23,0
— *Building societies*	21.713,0	5,7	6,6	12,9

Notas:
(*) Incluye *Sparkassen* y *Landesbanken*.
Fuente: Véase cuadro n.º 4.

de capital de las cajas era un problema serio; por ejemplo, fue la causa de la reestructuración de las cajas francesas. El cuadro n.º 11 muestra algunos detalles de las posiciones de capital de las cajas en 1995. El porcentaje del capital fundacional más reservas sobre activos totales representa la *ratio* de recursos propios de primera categoría (*tier* 1 capital); el de la deuda subordinada sobre los fondos de capital representa el porcentaje de recursos propios de segunda categoría (*tier* 2 capital) sobre el total de recursos propios; y la *ratio* fondos de capital/activos totales representa la *ratio* del total de capital (suma de primera y segunda categoría) sobre los activos totales. Hay que indicar que las *ratios* no se han calculado utilizando activos ponderados por su riesgo, por no disponer de datos completos y fiables. Las *ratios* financieras inducen a pensar que las cajas europeas están teniendo éxito al enfrentarse con el reto de satisfacer las exigencias de requisitos mínimos de recursos propios según las normas internacionales.

4. CONCLUSIONES

Este apartado, en primer lugar, ofrece una amplia visión de conjunto de los cambios recientes que han ocurrido en el entorno externo y en las estrategias de las cajas de la UE. La creciente presión de la competencia ha aumentado la necesidad de las cajas de superar los tests externos del mercado sobre su eficiencia y actuación. En general, ello ha implicado que el negocio bancario en la UE dé una mayor importancia relativa al nivel de rentabilidad y a la eficiencia, en comparación con las entidades cuyo objetivo primario estratégico sea conseguir mayor tamaño y crecimiento.

En el apartado, se describe el pensamiento estratégico reciente sobre la cuestión de si bancos y cajas tienen que ser grandes, o hacerse más grandes, para poder sobrevivir con rentabilidad en la nueva Europa. Aunque existen varias presiones externas que impulsan a bancos y cajas a aumentar su tamaño, en general, para disfrutar de las ventajas de una gran dimensión el planteamiento estratégico reciente es más cauteloso. Existe también un movimiento estratégico bancario en muchos países de la UE según el cual las entidades financieras deben redefinirse estratégicamente y volver a hacer hincapié en su punto fuerte, sus actividades tradicionales de eficacia probada. No hay duda, sin embargo, de que las cajas de la UE están enfrentadas con cambios fundamentales de gran alcance en su entorno exterior.

II. ESTUDIOS POR PAÍSES

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo expone de forma más específica, primero, las tendencias (externas) del entorno en los seis países/regiones clave examinadas en este estudio, Bélgica, Francia, Alemania, Italia, el Reino Unido y Escandinavia. En la sección 3 examina los correspondientes desarrollos estratégicos en dichos países.

2. TENDENCIAS DEL ENTORNO

Los epígrafes siguientes resumen las tendencias recientes que afectan directamente a las estrategias de las cajas de cada país estudiadas bajo cinco amplios aspectos: competencia, regulación, tecnología, clientela e intervención del Estado. Un análisis detallado de cada uno de ellos requeriría amplias investigaciones mediante encuestas sobre el terreno. Por lo tanto, este estudio exploratorio será selectivo y se concentrará más en los desarrollos recientes que afectan a las estrategias de las cajas. Respecto a Italia y Francia, el estudio del entorno dedica su atención principal a cambios en el marco institucional. Su objetivo es localizar factores estratégicos especialmente importantes. Algunos de los países y de las cajas examinados se estudiarán posteriormente con más detalle.

2.1. Bélgica

El cuadro n.º 1 indicó que las fuerzas más importantes impulsoras del cambio en los mercados financieros belgas fueron: 1) el desarrollo de la regulación comunitaria; 2) el aumento del coste de los fondos; 3) la competencia entre entidades bancarias y entidades financieras no bancarias; 4) el desarrollo de la regulación nacional y cambios en el sistema tributario; 5) la competencia de entidades financieras extranjeras, y 6) innovaciones tecnológicas. El sistema bancario belga se enfrenta con una competencia creciente en todos los niveles (Arthur Andersen, 1993, pág. 74) debida a nuevos competidores, nuevos productos y nuevos canales de distribución.

El citado estudio de Arthur Andersen (1993) encontró varias ventajas competitivas en las cajas belgas. La tradicional prudencia de bancos y cajas al conceder créditos ha resultado en menores asunciones de riesgo en sectores con dificultades tales como créditos a países en desarrollo y, más recientemente, créditos inmobiliarios. Las cajas belgas tienen también una tradición bien arraigada de cooperación para reducir costes de infraestructura. Esta cooperación cubre, entre otros aspectos, cajeros automáticos, transferencia electrónica de fondos en los puntos de venta, compensación, tarjetas de crédito, crédito a corto plazo, *roll-over* de bonos y una central de depósitos. En los últimos años, bancos y cajas han invertido intensamente en nuevos servicios y canales de distribución para reducir sus costes operativos.

Aunque a primera vista parece que hay un excesivo número de sucursales de bancos y cajas en Bélgica, comparado con otros países de la UE (Arthur Andersen, 1993, página 74), las oficinas bancarias belgas, en general, tienden a tener un menor número de empleados (los costes laborales son también comparativamente altos en Bélgica, a causa de las cargas sociales) y un elevado nivel de utilización de la tecnología. Algunas cajas e instituciones de crédito utilizan también (además de sucursales) agentes comerciales para vender sus servicios de banca y de seguro.

En los años noventa, varios cambios regulatorios determinaron la reestructuración de algunos grupos bancarios tradicionales; en general, hacia una mayor competencia. Por ejemplo, una ley de junio de 1991 reestructuró las instituciones públicas de crédito (IPC) que dominan el mercado de ahorros belga. *European Banker* (1993c, pág. 11) observa que «tanto las IPC como las cajas han ampliado su campo de acción más allá de sus actividades tradicionales». Esto se ha visto reflejado en un menor énfasis en sus áreas tradicionales de ahorro y financiación pública y en un mayor énfasis en la financiación comercial (ver epígrafe 3.1). El 11 de febrero de 1994 Bélgica completó la puesta en marcha de la Segunda Directiva Bancaria de la UE. A mediados de 1995 entró en vigor la directiva comunitaria sobre sistemas de garantía de depósitos, que es esencialmente una continuación del sistema belga establecido en 1975.

La entrada en vigor de la unión monetaria europea (UME) supone especiales problemas para Bélgica y sus bancos y cajas (*The Banker,* 1996). Los bancos y cajas están de nuevo preocupados porque temen no ser lo sufi-

cientemente fuertes para hacer frente a la competencia en el nuevo entorno; también se ha reavivado su preocupación de ser demasiado pequeños para hacer frente a la competencia en un mercado comunitario más amplio. Se ha sugerido (*The Banker,* 1996, pág. 27) que puede que sean necesarias nuevas fusiones y adquisiciones.

A pesar de una utilización creciente de tecnologías bancarias avanzadas en comparación con otros países, el sistema financiero belga sigue estando sobrecargado por un gran volumen de transacciones realizadas mediante documentos. Una reacción a esto ha sido exigir a los depositantes que paguen por el servicio de pagos. En el área de pagos transfronterizos —respondiendo a la propuesta de la Comisión Europea de una directiva sobre pagos transfronterizos (3)—, el banco estatal ASLK-CGER Bank introdujo, en la primavera de 1995, un nuevo servicio de pagos transfronterizos llamado Esaytransfer, creado mediante una serie de acuerdos bilaterales con uno o dos bancos en cinco países: Francia, Alemania, Holanda, España y el Reino Unido.

La sofisticación creciente y las demandas cambiantes de la clientela, son, lo mismo que en el resto de Europa, un factor externo importante de las estrategias bancarias belgas. El cuadro n.º 12 compara las demandas clave de la clientela en el mercado de servicios bancarios al por menor; la más importante es el rendimiento esperado, seguida por la buena calidad del servicio. Bélgica tiene una *ratio* elevada de ahorro personal sobre el PIB, y se cree que los clientes de bancos y cajas ahorrarán cada vez más mediante fondos de inversión. Se estima que las hipotecas son también un área de fuerte crecimiento en la actividad bancaria. En el sector de préstamos a sociedades, se estima que los eurobonos y los eurocertificados de depósito se utilizarán cada vez más por las empresas belgas, desplazando la financiación bancaria tradicional. Esta tendencia hacia la titulización parece especialmente significativa en Europa. También parece que el *leasing* será un sector de fuerte crecimiento en la actividad bancaria belga en el futuro.

Una menor intervención estatal en el futuro y una privatización creciente son características del entorno en Bélgica y en muchos otros países de la UE. Se estima que la privatización belga producirá un aumento de alrededor del 10 por 100 en la capitalización del mercado de acciones del país (Arthur Andersen, 1993, pág. 75). En los últimos años, el gobierno belga y los reguladores nacionales han emprendido diversas iniciativas para aumentar el atractivo del sector financiero para los inversores, que incluyen nuevas leyes sobre confidencialidad de los clientes, un nuevo sistema legal de información a éstos y, respondiendo a la competencia de bancos extranjeros, el establecimiento de cuentas con altos tipos de interés.

2.2. Francia

El sector bancario francés puede ser analizado convenientemente desde una perspectiva institucional. La Ley Bancaria de 1984 clasifica las instituciones de crédito en varios grupos; todas ellas deben pertenecer a uno de los siguientes grupos reconocidos:

— la Association Française des Banques (AFB) que comprende las entidades que aceptan depósitos a menos de dos años;

— Crédit Agricole, Crédit Mutuel y Crédit Populaire, que agrupan las entidades mutuas y cooperativas;

— las *caisses d'épargne et de prévoyance,* que agrupan a las cajas de ahorros y de previsión;

— las institutions financières specialisées (IFS), y

— la Association Française des Societés Financières, que agrupa las entidades de financiación especial.

La Ley atribuye un papel importante a los organismos centrales de las mutuas y cooperativas de crédito y de las cajas de ahorros y previsión. Las cajas están organizadas en una red financiera dirigida por el Centre National des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CENCEP) (Centro Nacional de las Cajas de Ahorro y Previsión) que «dirige el desarrollo del grupo, optimiza la gestión de activos y pasi-

CUADRO N.º 12

DEMANDAS MÁS IMPORTANTES DE LA CLIENTELA EN EL MERCADO BANCARIO AL POR MENOR

DEMANDAS CLAVE	*Bélgica*	*Resto de Europa*
Calidad del servicio	2	1
Percepción del cliente sobre la seguridad de la inversión	5	2
Rendimiento esperado	1	3
Comportamiento frente a los clientes	4	4
Accesibilidad de la red de sucursales	3	5
Comisiones y honorarios a pagar	7	6
Una relación anterior con el cliente	8	7

Nota: Los números muestran la importancia de la demanda clave para el cliente (1 = la más importante) indicada por la respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las demandas clave del cliente en el mercado bancario al por menor?
Fuente: Arthur Andersen (1993, figura 5, pág. 76).

vos, y controla los diversos establecimientos... [y] representa al grupo a nivel nacional e internacional» (4). Otras organizaciones centrales incluyen la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), la Chambre Syndicale des Banques Populaires y la Confédération du Crédit Mutuel Agricole et Rural.

El cuadro n.º 13 detalla algunas características institucionales del sistema bancario francés entre 1991 y 1995. El número de instituciones de crédito ha bajado en todos los tipos de instituciones, salvo en los bancos de la AFB. En las cajas, la reducción representa un notable cambio en su posición durante los años ochenta: en 1984 había 468 cajas; en 1988, sólo 394. Se ha atribuido esta reducción a fusiones entre cajas como respuesta a la necesidad de alcanzar los requisitos mínimos de capital en relación con las reglas prudenciales que tienen que ser cumplidas por todas las cajas (Colmant, 1990). Una reorganización fundamental de las cajas tuvo lugar en junio de 1991, cuando se creó la actual red regional de cajas (ver apartado I, sección 3).

El cuadro n.º 13 muestra la heterogeneidad del sistema bancario francés. Se estima que en Francia hay demasiadas sucursales y que una competencia feroz ha erosionado el nivel de beneficios (*The Banker,* 1995b). Los problemas más importantes que afectan al sistema bancario francés son:

— bajos niveles de beneficios, especialmente en bancos y cajas pequeños, pero también en algunos de los muy grandes;

— altos niveles de provisiones para morosos e incobrables;

— caída de las calificaciones de calidad del crédito de los bancos y cajas publicadas por las agencias de calificación, e

— intensificación de la competencia nacional.

Algunos de los bancos más grandes han vuelto a tener beneficios gracias a una reducción sustancial de las provi-

CUADRO N.º 13

ASPECTOS INSTITUCIONALES DEL SISTEMA BANCARIO FRANCÉS EN LOS AÑOS 90 (a)

INSTITUCIONES	*1991*	*1993*	*1995*
Bancos AFB			
Número de bancos	382	371	360
Número de sucursales	10.361	10.442	10.497
Cuota de mercado del crédito (porcentaje)	32,7	34,7	32,6
Cuota de mercado de los depósitos (porcentaje)	32,5	33,0	33,4
Mutuas y cooperativas de crédito			
Número de instituciones	165	146	132
Número de sucursales	10.921	10.718	10.663
Cuota de mercado del crédito (porcentaje)	18,2	19,4	20,1
Cuota de mercado de los depósitos (porcentaje)	29,3	30,7	31,1
Cajas de Ahorros			
Número de cajas	42	35	35
Número de sucursales	4.307	4.264	4.243
Cuota de mercado del crédito (porcentaje)	13,8	14,0	15,4
Cuota de mercado de los depósitos (porcentaje)	36,3	35,1	34,4
Financiación especial			
Número de instituciones	1.165	1.007	821
Cuota de mercado del crédito (porcentaje)	11,1	11,8	12,6
Cuota de mercado de los depósitos (porcentaje)	1,2	0,9	0,8
Instituciones financieras especializadas			
Número de instituciones	32	32	31
Cuota de mercado del crédito (porcentaje)	12,1	12,3	12,4
Cuota de mercado de los depósitos (porcentaje)	0,3	0,2	0,2
Total del crédito en millardos de FF (b)	7.256,5	7.204,7	7.112,4
Total de depósitos en millardos de FF (c)	2.905,6	2.809,3	3.173,6

Notas:

(a) Los datos del número de instituciones de crédito y de sucursales son los de fin de año; los porcentajes de créditos y depósitos, los de al fin del tercer trimestre.

(b) Crédito suministrado a la economía: *créances sur l'économie.*

(c) Depósitos de los clientes: *dépôts des agents non financières.*

Fuente: Banque de France (1996, 1994), *Bulletin de la Banque de France, Supplemént Statistique.*

siones contra activos y préstamos dudosos en 1995. Este modesto cambio refleja la naturaleza cíclica de algunos de los problemas de los bancos y cajas franceses, que son:

— pérdidas crecientes de las empresas;

— un mayor número de quiebras;

— bajos niveles de demanda y gasto de la clientela;

— estancamiento de las expectativas de recuperación económica;

— débil demanda de propiedad inmobiliaria, especialmente en los proyectos de propiedad inmobiliaria comercial, en los que los bancos han invertido mucho;

— problemas con créditos de alto nivel, como el concedido al Eurotúnel, que suspendió el pago de intereses a los bancos acreedores «junior» en octubre de 1995, causando un nuevo crecimiento de las provisiones, y

— una recesión en los mercados globales de capital.

La competencia nacional se ha intensificado, especialmente a causa de las dificultades cíclicas antedichas. Bancos y cajas han anunciado agresivamente sus productos a través de muchos canales de distribución, por ejemplo en las sucursales, en la televisión y en el *marketing* directo. La intensificación de la competencia ha tenido una consecuencia más seria: los bancos y cajas franceses están ofreciendo créditos al consumo a tipos de interés poco prudentes; es decir, por debajo del coste de los fondos en el mercado interbancario. Por ello, el gobernador del Banco de Francia, Monsieur Jean-Claude Trichet, escribió a bancos y cajas en el verano de 1995 advirtiéndoles que no debían ofrecer unos tipos tan bajos. El problema es hasta dónde se debe permitir que llegue la competencia en un mercado al por menor que todavía no esta liberalizado del todo y cuyos márgenes bancarios están hoy entre los más reducidos de Europa. Un borrador de informe sobre el riesgo de crédito ha sido publicado por el Conseil National du Crédit (CNC) en julio de 1995; considera que el problema de la tremenda competencia es el resultado de cuatro factores:

1) El coste del crédito suministrado por los bancos más importantes no incluye el de captar fondos y gestionar depósitos y ahorros; es decir, el precio del crédito no debería ser sólo la remuneración del capital obtenido en el mercado de capitales.

2) Los bancos y cajas han optado por el «enfoque cliente» en vez del «enfoque producto» al fijar el precio del crédito; es decir, están procurando, ante todo, conseguir clientes, lo que a menudo hace que sacrifiquen márgenes de crédito esperando que el nivel global de beneficio obtenido de sus clientes mejore gracias a ventas cruzadas de otros productos y servicios.

3) La desregulación de los años ochenta intensificó la competencia en la concesión de créditos que el CNC considera que «no está suficientemente controlada por el objetivo de rentabilidad..., lo que sin duda hace que, en general, la prima de riesgo sea insuficiente, lo que facilita un crecimiento demasiado rápido del crédito y del endeudamiento».

4) La liberalización de los años ochenta tuvo también como consecuencia que otras instituciones parapúblicas (entre ellas las cajas) pudieran emprender el negocio de conceder créditos. El CNC mantiene que las políticas de crédito de aquéllas no están suficientemente regidas por un criterio de rentabilidad, porque se benefician de unos ingresos o privilegios garantizados, y del hecho de que la mayoría no son propiedad de alguien a quien tienen que rendir cuentas.

El punto 4 es una referencia a las cajas, y también a las mutuas y cooperativas de crédito. Se acusa a las cajas de haber iniciado una guerra de precios en los préstamos hipotecarios en Francia. Los bancos AFB mantienen que las cajas pueden financiar créditos inmobiliarios a bajo precio con los que los bancos comerciales no pueden competir gracias al *status* privilegiado de que disfrutan como únicas receptoras de depósitos de ahorro a bajo coste en las «Libretas A».

Las cajas de ahorros, las cajas postales *(la Poste)* y el Crédit Mutuel son hoy los únicos suministradores de dos productos respaldados por el Estado y con privilegios fiscales, la *Livret A* (libreta A) y la *Livret Bleu* o *Livret B* (libreta B). Los depósitos en las libretas A de las cajas representaban en 1994 el 59,6 por 100 de los depósitos de ahorro, disfrutando de una regulación específica; las comisiones sobre productos de ahorro regulados representaban el 19,2 por 100 de los ingresos netos bancarios de las cajas (5). En Francia hay alrededor de 48 millones de titulares de libretas A, que les permiten tener en ellas hasta 100.000 francos franceses (FF) libres de impuestos. Desde 1836 la gestión de los depósitos en libretas A corre a cargo del centro de depósitos estatal, la Caisse de Dépôts et Consignations (CDC), que los utiliza para financiar la construcción pública de viviendas protegidas. Entre 1984 y 1994 el Estado consiguió gracias a las libretas A 280 millardos de FF, y se estima que conseguirá 23,3 millardos más en 1995 (MacConville, 1995). Las cajas de ahorros y las cajas postales *(la Poste)* reciben una comisión del 1,2 por 100 por la captación de fondos para las libretas A.

Los bancos AFB han protestado enérgicamente contra el privilegio de las cajas de ser las únicas con libretas A. Mantienen que ese privilegio está minando la competitividad del sistema bancario; los bancos AFB quieren también tener acceso a esa fuente de fondos relativamente barata, especialmente en un tiempo como el presente en el que sus niveles de beneficio son bajos y la previa racionalización de las cajas está empezando a dar frutos. Las cajas, al defender su posición, argumentan, con razón, que no pueden utilizar libremente los depósitos de las libretas A, ya que están administrados por el CDC. Sostienen también que una comparación efectiva de las estructuras relativas de activos de las diferentes clases de instituciones de crédito francesas no debería incluir los fondos de las libretas A.

Asimismo, las cajas mantienen que los bancos AFB quieren tener acceso a los depósitos en las libretas A sólo para atraer clientes a los que estiman podrían vender (ventas cruzadas) otros productos y servicios que rinden más beneficios al banco. Un argumento crucial que utiliza el CENCEP en defensa de su posición es que el mercado de las libre-

tas A está ya casi saturado, y abrirlo a los bancos comerciales simplemente significaría un cambio en la conducta de los usuarios que podría minar seriamente la estabilidad del sistema bancario. En apoyo de su argumentación, el CENCEP pone de relieve la falta de interés de los bancos comerciales en la promoción de CODEVI, un producto de ahorro utilizado para financiar préstamos a bajo interés a las PYME, con un límite máximo de 30.000 FF.

Las cajas mantienen que los depósitos en las libretas A simplemente las compensan de su tardía entrada en otras líneas del negocio bancario. Las cajas no estaban autorizadas a conceder préstamos personales hasta 1971; las cuentas corrientes les estuvieron prohibidas hasta 1978, y los préstamos a las PYME no se les permitieron hasta 1987. Ello ha hecho más fácil una situación en la que las cajas son la segunda entidad financiera de muchos clientes; es decir, éstos cubren la mayor parte de sus necesidades bancarias entre otras clases de instituciones de crédito, y sólo mantienen una cuenta de ahorro en las cajas. Para remediar esta situación, las cajas han concentrado su actividad en productos a largo plazo tales como hipotecas y depósitos a plazo, que sujetan al cliente más tiempo y aumentan la posibilidad de ventas cruzadas de otros productos.

A finales de enero de 1996, el gobierno francés anunció que, para estimular la economía, rebajaba el tipo de interés de las libretas A del 4,5 al 3,5 por 100. El tipo de interés de las libretas A estaba fijado desde 1986 en aquel nivel, pero el tipo de interés en el mercado monetario francés está ahora por debajo del mismo. Puede afirmarse que las autoridades han cedido ante la presión de los bancos AFB, que amenazaron con no reducir sus tipos preferenciales (algo necesario para reavivar la economía) a menos que se hiciese algo para remediar esa «distorsión» de la competencia en el negocio bancario al por menor. Los bancos AFB incluso llegaron a presentar su queja a la Comisión Europea. Sin embargo, las autoridades francesas han aprobado dos nuevos productos de ahorro, una cuenta para gente joven y otra para familias con pocos ingresos, ambas pagando un interés del 4,75 por 100. Todas las instituciones de crédito están autorizadas a distribuir ambos productos.

Por último, los bancos y cajas franceses abandonaron la carga implícita en el sistema de pagos en enero de 1995. Este sistema, llamado «la flotación», consistía en la aplicación de anticipos en la actualización de saldos, en caso de retirada de fondos en efectivo, y de demoras en el caso de realizar depósitos en efectivo; la mayoría de los bancos y cajas fijaban como fecha de la transacción un día antes de su fecha real en el caso de retiradas de fondos y un día después en el de depósitos; esto hacía ganar a los bancos y cajas entre 500 y 700 millones de FF al año en interés sobre los «fondos flotantes» (Brown, S. 1995b). El problema para bancos y cajas es si podrán mantener esos aplazamientos o avances de la contabilización en otras formas de pagos, tales como cheques y transferencias. La gestión de los sistemas de pagos, y en particular de cheques, no rinde beneficios: la diferencia entre el día real y el de la contabilización de la transacción sólo absorbe, aproximadamente, el 30 por 100 de las pérdidas en los sistemas de pagos. Se estima que los ingresos financieros derivados de la flotación ascienden alrededor de 6 millardos de FF anuales para el sistema bancario francés.

Si bancos y cajas franceses se decidiesen a introducir el cargo de comisiones por pagos por cheque, se produciría una fuerte resistencia de la clientela. Los aplazamientos o avances de la contabilización no son los mismos en todos los bancos y cajas. Algunas entidades tratan de diferenciarse de los demás no aplicando la flotación o cargando comisiones por otros servicios, lo que a su vez hace más difícil a otros bancos y cajas su cobro. Esto ha hecho que se afirme que los precios actuales por servicios de pagos en Francia se están haciendo insostenibles (CNC, 1995). El CNC sostiene que el hecho de que los bancos no hayan sabido fijar un precio correcto para sus sistemas de pagos ha resultado en menores márgenes de explotación y en «una amplia sustitución cruzada de clientes y productos, que ha causado una pérdida general de eficiencia en todo el sistema de pagos». El aumento de la productividad y los crecimientos en ciertas comisiones han supuesto que bancos y cajas traspasen a sus clientes una mayor proporción de los costes de sus servicios de pagos: en 1987 entre el 20 y el 25 por 100 de éstos se traspasaba a los clientes: en 1995 ese porcentaje aumentó hasta situarse entre el 25 y 30 por 100. Esto ha facilitado la petición para cobrar comisiones sobre pagos por cheque (que suponen alrededor del 50 por 100 de los costes de los sistemas de pagos). El CNC ha recomendado a bancos y cajas que se aseguren de que cada segmento del mercado es rentable; asimismo, deben dar a sus clientes una información clara sobre las comisiones que cobran, y deben reducir el porcentaje de pagos por cheque.

El problema de la determinación de un precio apropiado no afecta sólo al sistema de pagos. La práctica frecuente de *péréquation* o subsidios cruzados está afectando negativamente a los niveles de beneficios. Hemos observado anteriormente que los bancos y cajas franceses tienden a mostrar una preferencia por el «enfoque cliente», considerando más valiosa la relación con el cliente individual, basándose en la creencia de que las ventas cruzadas pueden aumentar la rentabilidad. La evaluación del riesgo de bancos y cajas puede ser puesta en serio peligro si se levanta la prohibición de pagar interés en las cuentas corrientes (se suprimen los depósitos gratuitos), si los tipos de interés continúan bajos (lo que deprime los márgenes) y si continúa aumentando la movilidad de los clientes. Hay algunas pruebas de que bancos y cajas están tratando de resolver sus problemas con aumentos masivos en los precios de ciertos servicios: el índice medio ponderado de precios para diez productos bancarios básicos aumentó en un 84 por 100 entre 1986 y 1994, un aumento que hay que comparar con el de un 24 por 100 del índice general de precios al consumo en ese período; el precio de una tarjeta de crédito utilizable sólo en Francia aumentó un 59 por 100 (la de utilización internacional, un 160 por 100); una orden de pagos periódicos aumentó en un 103 por 100; la orden de interrumpir la utilización de una tarjeta de crédito, en un 318 por 100, y los gastos asociados con el impago de un cheque, en un 369 por 100 (6).

2.3. Alemania

En los últimos años, los bancos alemanes han sufrido los efectos de varios problemas estructurales (Crowder y Leadem, 1996) que han disminuido sus beneficios. Estos problemas estructurales incluyen un mercado bancario nacional difícil (es un mercado muy fragmentado y dominado por bancos del sector público que ponen poco énfasis en la rentabilidad), la creciente competencia por intermedios no bancarios y el coste relativamente elevado de las operaciones de sus redes de sucursales por el país. Durante los últimos años, estos problemas estructurales se han agravado a causa de una serie de factores negativos de carácter económico y cíclico. Estos últimos incluyen un aumento de la competencia en la captación de activos y concesión de préstamos, unos tipos de interés en descenso que han deprimido los amplios márgenes de bancos y cajas, un crecimiento lento de los préstamos, un período de mayores pérdidas en los préstamos y unas cotizaciones bursátiles estancadas, que han hecho bajar los ingresos por comisiones.

El sistema bancario alemán es el más fragmentado de Europa Occidental desde el punto de vista estructural, a pesar del rápido aumento de fusiones y de la racionalización en Alemania durante la pasada década. Alrededor del 52 por 100 de los activos bancarios totales y más del 80 por 100 de las oficinas bancarias del país están controlados por instituciones estatales o propiedad de las regiones *(Länder);* a saber, los bancos regionales, bancos hipotecarios, cajas de ahorros y cajas postales *(Girozentralle).* En el pasado, ello tendía a reflejarse en una falta de énfasis en comercialización y rentabilidad. Un resultado de ello ha sido «una atención insuficiente a los intereses de los accionistas en los altos niveles de gerencia de muchos bancos alemanes» (Crowder y Leadem, 1996, pág. 7). La economía alemana de base bancaria ha tendido, desde la gerencia, a enfatizar las necesidades de los acreedores, de los clientes, e incluso de los empleados, por encima de las de los accionistas.

Durante la pasada década, una competencia creciente y otras tendencias del mercado bancario alemán han aumentado el «comercialismo» y el «enfoque basado en la rentabilidad» de las instituciones de crédito no cotizadas en Bolsa. Sin embargo, estas instituciones, al suministrar crédito a las empresas de tamaño medio y a los trabajadores autónomos a tipos de interés favorables, todavía no consideran esencial la obtención de beneficios. Las calificaciones comparativamente altas de la calidad de la deuda de muchas de esas instituciones (con garantías estatales explícitas o implícitas) y los costes favorables de obtención de sus fondos presionan a la baja la rentabilidad y la competitividad de los bancos comerciales alemanes cotizados en Bolsa.

Hay otros factores estructurales que han tendido a disminuir la intensidad de la competencia en el entorno de los bancos alemanes. Las cajas de ahorros, el grupo de entidades financieras más importante del país, tienen una penetración en términos de sucursales en sus zonas respectivas mucho más alta que la de las otras instituciones de crédito, reflejando un enfoque muy regional; lo mismo ocurre con las cooperativas de crédito. Este elevado grado de penetración de oficinas hace que las cajas de ahorros consagren gran atención a satisfacer las necesidades de sus clientes. Las cajas operan también con una amplia base de depósitos de coste relativamente bajo, lo cual, combinado con una *ratio* relativamente baja de préstamos a depósitos, resulta en un elemento de apalancamiento de beneficios, que aumentan fuertemente al subir los tipos de interés.

A pesar de esos factores estructurales, la competencia en el sistema bancario alemán es intensa, y se estima que va a continuar así en el futuro inmediato. El nivel comparativamente reducido de concentración bancaria en Alemania es una característica estructural que favorece la competencia. Los bancos comerciales (cotizados en Bolsa), por ejemplo, han establecido entidades bancarias filiales de descuento «directas» para aumentar sus porcentajes de mercado y de crédito, y facilitar las ventas cruzadas de productos financieros.

Las autoridades alemanas han tomado medidas desreguladoras en los últimos años, aumentando así la competencia en el conjunto de bancos y cajas. Estas medidas incluyen la reducción de las reservas obligatorias mínimas (1993 y 1994) y la posibilidad de creación de fondos de inversión en el mercado monetario (1994). La apertura creciente de bancos de descuento, directos o a través de *brokers,* por parte de los bancos comerciales más importantes refleja el nuevo entorno regulatorio y competitivo alemán. Otra medida en el mismo sentido es el aumento de la información publicada por los bancos para conocimiento de sus inversores. El Deutche Bank, por ejemplo, en el informe de fin del año 1995, publica sus resultados financieros de acuerdo con las reglas de las «normas contables internacionales». Sin embargo, se estima que la intensidad de la regulación bancaria aumentará en Alemania (Arthur Andersen, 1993, pág. 113). Una razón es que se cree que las autoridades alemanas interpretarán las directivas comunitarias en ese sentido más estrictamente que las del resto de Europa. La primera etapa para reformar el sistema de cajas postales empezó en enero de 1995, y acabará con la eventual privatización del Deutsche Postbank AG.

Las cajas de ahorros alemanas y sus trece instituciones centrales, los *Landesbanken,* forman una única red de pagos. Las otras dos grandes redes nacionales de pagos (que funcionan separadamente) son la de los bancos comerciales y la de las cooperativas de crédito y sus cuatro instituciones centrales. La institución central de las cajas postales, el *Postbank,* opera otra red de pagos por transferencias sin utilizar efectivo. La mayor parte de las transacciones comerciales del gasto diario todavía se hacen en efectivo en Alemania. El cheque no tiene la misma importancia que en otros países (Green, 1995). Tampoco se utilizan de forma generalizada las tarjetas de crédito, aunque su uso va aumentando.

En línea con otros países, en Alemania se considera que la tecnología es la clave para lograr ventajas competitivas mejorando el servicio y rebajando los costes. Durante los últimos tres o cuatro años, los clientes de los bancos alemanes han manifestado su preferencia por la nueva tecnología, prefiriéndola al enfoque tradicional de sucursales con

horas limitadas de apertura. El servicio bancario disponible las 24 horas del día, la banca telefónica y precios más bajos han ido desarrollándose para adaptarse a los cambios en las demandas de la clientela. Citibank fue el primero que introdujo la banca telefónica, y afirma que más del 80 por 100 de sus clientes la utilizan. El líder alemán en la banca telefónica es el *Postbank* (las cajas postales de ahorro); las cajas de ahorros también han establecido ese servicio.

Se estima que en Alemania los clientes de la banca al por menor (que tienden a ser conservadores, reacios al riesgo y con una fuerte propensión al ahorro) son más sensibles al precio de los servicios y productos que los del resto de Europa (Arthur Andersen, 1993, pág. 114). La introducción, el 1.º de agosto de 1994, de fondos de inversión en activos del mercado monetario muestra el gran potencial de los nuevos productos en Alemania y la sofisticación creciente de los ahorradores alemanes. El éxito de estos fondos de inversión de los grandes bancos alemanes pone de manifiesto también que si se facilita a los clientes una ventaja en términos de precio, éstos retirarán los depósitos de las cajas de ahorros y los invertirán en los fondos de los grandes bancos (Crowder y Leadem, 1996, pág. 16). Como en el resto de Europa, la calidad del servicio (seguida por el rendimiento esperado y las comisiones a pagar) es una de las demandas clave de las empresas medianas y grandes a sus bancos o cajas respectivos. Las empresas alemanas también se están haciendo menos dependientes de los bancos, reflejando una titulización creciente.

La reducción de la intervención gubernamental se refleja, junto con otras tendencias, en el programa de privatización. La tendencia a la titulización, un mayor énfasis de bancos y cajas en ingresos por comisiones por servicios prestados, un «comercialismo» creciente de bancos y cajas, y una mayor atención por satisfacer en primer lugar los intereses de los accionistas, reflejan una evolución que parte de un sistema bancario tradicional y se encamina a otro más orientado por los valores del mercado. Sin embargo, la privatización de las cajas de ahorros (hoy propiedad de las autoridades locales) es muy poco probable en un futuro próximo (MacConville, 1995, pág. 11).

En 1995 tuvo lugar en Alemania un importante debate sobre los nuevos modos de suministrar servicios públicos (Kirchoff, 1995, pág. 2-30). Las ciudades, los municipios y los distritos administrativos alemanes se enfrentan con una «profunda crisis estructural» (Kirchoff, 1995, pág. 3); las autoridades locales se enfrentan con un déficit creciente entre ingresos y gastos. En este contexto, se están estudiando nuevas estructuras y técnicas de financiación. Kirchoff (1995) estudia siete posibles formas de organización y métodos de financiación, y el papel de bancos y cajas en esas alternativas.

2.4. Italia

El sistema bancario italiano ha sufrido una notable transformación con la promulgación de la Ley Amato (Ley número 218/1990), de 12 de julio de 1990. Esta Ley, propuesta en agosto de 1988, puso fin a un período de cincuenta años en el que los bancos y cajas italianos operaban bajo la Ley Bancaria de 1936, que se promulgó como respuesta a una crisis financiera anterior causada, entre otros factores, por las interrelaciones entre la banca y la industria. Los elementos más importantes de la Ley de 1936 eran: 1) los bancos y cajas realizaban sus operaciones de acuerdo con su especialización respectiva, y 2) la ley se proponía sobre todo salvaguardar la estabilidad del sistema bancario.

Después de 1936, la mayoría de los bancos y las cajas italianos pasaron a ser propiedad del Estado. Bancos y cajas fueron divididos en tres grupos institucionales: tres *banche di interesse nazionale* (bancos de interés nacional controlados por el IRI, el *holding* estatal), seis *istituti di credito di diritto pubblico* (instituciones de crédito de derecho público) y 85 *casse di risparmio* y *banche del monte* (cajas de ahorro y montes de piedad). El principio de especialización introducido en 1936 tuvo como resultado la creación de un sistema bancario en dos sectores: un sector de crédito a corto plazo (hasta 18 meses) a cargo de bancos y cajas, y otro de crédito a medio y a largo plazo a cargo de las instituciones especiales de crédito. En 1989, inmediatamente antes de la aprobación de la Ley Amato, los bancos propiedad del Estado italiano suponían el 65 por 100 del mercado de depósitos bancarios. Esta cifra ha bajado desde entonces: al fin de junio de 1994 ese porcentaje era el 57 por 100.

La Ley Bancaria de 1936 se cita, a menudo, como un ejemplo de legislación «neutral» (Desario, 1994). Su preocupación principal era la estabilidad del sistema bancario y su papel en el proceso de acumulación de capital. A lo largo del período que sigue a 1936, esta legislación ha demostrado tener un notable grado de flexibilidad. Ciertos acontecimientos en los años setenta y ochenta facilitaron la modificación del sistema financiero. Se constató la necesidad de fomentar una mayor competencia entre entidades financieras que continuaban concentrándose en una sola área de negocio, entre entidades que operaban en diferentes segmentos del mercado, entre bancos e intermediarios no bancarios, entre entidades de depósito y el mercado de capitales, y entre las instituciones de crédito italianas y las extranjeras.

El entorno cambiante en Italia ha sido determinado por dos fuerzas externas orientadas hacia el mercado: la creciente integración europea y la internacionalización general de los mercados financieros. La introducción de la Primera Directiva Bancaria de la Comunidad Europea (de 1977) en la legislación italiana en 1985 tuvo el efecto de aumentar la competencia, al permitir la apertura en Italia de sucursales de bancos de los demás países miembros.

La Ley Amato modificó notablemente la Ley Bancaria de 1936. Su objetivo era reforzar la base de recursos propios del sistema bancario italiano, crear incentivos para su consolidación y permitir una mayor inversión privada en él. Aunque la competencia extranjera está aumentando desde la entrada en vigor de la Primera Directiva Comunitaria, el sistema bancario italiano continuó protegido frente a la competencia extranjera. La reestructuración de la Ley Amato tenía por objeto crear unas instituciones más grandes y más eficientes, capaces de suministrar mejores servicios y de

competir más eficazmente en Italia y en el extranjero. La Ley preveía que, mediante fusiones o adquisiciones, los bancos italianos serían capaces de generar economías de escala y hacerse lo suficientemente grandes para poder competir con los bancos internacionales.

Una importante consecuencia de la Ley Amato ha sido el cambio de la estructura organizativa de los bancos del sector público, incluidas las cajas. Se animó a estos bancos o cajas del sector público, cuya forma legal no les permitía su cotización en Bolsa (entre los que se encontraban instituciones de crédito muy grandes, como Cariplo), a que cambiasen su estructura convirtiéndose en sociedades anónimas *(Societá per Azioni, SpA)*. Se fomentó la concentración de bancos y cajas mediante fusiones con tal de que la entidad resultante fuese una sociedad anónima. La transformación en una sociedad por acciones se hizo (en la práctica, por varias cajas) mediante la transferencia de activos a una sociedad anónima establecida con ese objeto por un banco público ya existente. Este modelo de organización no era obligatorio, y se dejó a bancos y cajas la posibilidad de decidir si, y cuando, se convertirían en sociedades anónimas o si preferían fusionarse con otro banco o caja. Sin embargo, posteriormente, con la aprobación del texto único de la Ley Bancaria (1993), las formas jurídicas de sociedad anónima o de sociedad de responsabilidad limitada pasaron a ser obligatorias para las entidades de crédito. En 1996, alrededor de veinte cajas eran ya sociedades por acciones (Morgan Stanley, 1996a). De ese modo, todos los bancos y cajas pudieron convertirse en *holdings,* cubriendo una amplia área de actividad y agrupando otros servicios financieros bajo una compañía matriz, según un modelo multifuncional. Este modelo recibe el nombre de *gruppi creditizi* (grupos de crédito).

La Ley Amato dio incentivos para realizar fusiones estableciendo un tratamiento tributario preferencial para éstas. El artículo 7 de la Ley concede un tratamiento tributario favorable para incentivar la concentración de bancos y cajas (7). Después que bancos y cajas públicos cambiasen sus *status* organizativos, podían fusionarse entre sí. Así, una importante consecuencia de la Ley Amato ha sido la creación de un conjunto homogéneo de bancos, lo que a su vez ha hecho que las fusiones sean más atractivas, al haber desaparecido barreras tales como diferencias culturales en sus estructuras de propiedad. La nueva forma legal, la sociedad anónima, permite a los bancos públicos y a las cajas vender en el mercado acciones y obligaciones convertibles, contribuyendo así a que puedan mantener fondos propios y *ratios* de capital adecuados.

El énfasis creciente en una mayor competencia se fomentó con la aprobación de la Ley 287/1990 (10 de octubre) sobre la protección de la competencia libre y honesta, que aplicó a las instituciones de crédito las reglas que ya se aplicaban a los demás tipos de empresa. La competitividad se convirtió en un objetivo autónomo, como ya lo eran la estabilidad y la eficiencia. El Banco de Italia asumió la responsabilidad de impedir conductas que perjudiquen la competencia y prácticas de colusión o de exclusión, así como la de prohibir uniones que perjudiquen la libre competencia.

Antes, en abril de 1990, se liberalizaron las reglas sobre apertura de sucursales, que eran muy restrictivas. Antes de esa fecha, las propuestas de modificaciones de la red de oficinas tenían que ser aprobadas por el Banco de Italia, un procedimiento que podía durar hasta cinco años. A partir de abril de 1990, las modificaciones se consideran aprobadas si no son rechazadas específicamente por el Banco de Italia dentro de los 60 días siguientes a la presentación de la petición. También se establecieron reglas más favorables aplicables a los bancos extranjeros respecto a los requisitos mínimos de recursos propios y a sus actividades.

La Segunda Directiva Bancaria (1989) de la Comunidad Europea entró en vigor en Italia por el Decreto Legislativo número 481, de 14 de diciembre de 1992. Éste y el Decreto Legislativo n.º 385, de 1 de septiembre de 1993 (texto único de la Ley Bancaria que reorganizó y codificó la mayor parte de la legislación bancaria existente), representan la renovación final del sistema bancario italiano. Los puntos más importantes del nuevo sistema son:

1) A partir del 1 de enero de 1993 fueron eliminadas tanto la distinción entre instituciones de crédito ordinarias y especiales como las diferencias operativas que todavía existían entre bancos públicos (en particular las cajas de ahorros) y bancos privados. En consecuencia, todos los bancos pueden emprender todo tipo de actividades bancarias, que gozan de reconocimiento mutuo, tal como estipula la Segunda Directiva Bancaria. Ello permitió a los bancos y las cajas italianos adoptar el modelo de banca universal en su estructura organizativa, y en consecuencia eliminó otra causa o justificación de la ineficiencia en la banca italiana.

2) El reconocimiento de las instituciones de crédito de otro Estado miembro significa que se permite ejercer el negocio bancario en Italia a las instituciones de crédito de toda la Comunidad Europea, y realizar las actividades autorizadas en el país de origen.

La Ley Bancaria entró en vigor el 1 de enero de 1994. Hay que hacer notar en ella dos aspectos:

- El artículo 1 dispone que para ser autorizada a emprender actividades bancarias, una institución debe adoptar una de estas dos formas legales: *societá per azioni* o *societá cooperativa per azioni a responsabilita limitata;* es decir, tiene que ser o una sociedad por acciones o una cooperativa de responsabilidad limitada por acciones. La última forma permite que continúen las cooperativas de crédito. La intención de las autoridades al eliminar la modalidad de banco (o caja) público ha sido preparar el terreno para una competencia más intensa, y también eliminar la confusión entre los objetivos de interés público de las instituciones y su propiedad.

- Se reconoce explícitamente el carácter empresarial de la actividad bancaria. En la actualidad, bancos y cajas pueden obtener capital en el mercado de capitales sin recargar aún más las finanzas públicas. Se espera que la forma de sociedad anónima o de responsabilidad limitada facilite que los bancos se sometan a la disciplina del mercado, e incentive a los gerentes y miembros del consejo de administra-

ción para que sigan políticas eficientes y de maximización del beneficio.

La nueva legislación ha alterado expresamente la estructura organizativa de las «anteriores» cajas de ahorros. Una breve descripción de la nueva estructura organizativa de las cajas pone de relieve la amplitud de la reforma. Las antiguas cajas de ahorros son ahora fundaciones responsables de la parte correspondiente a la actividad no comercial de la anterior entidad pública. Para cumplir la nueva legislación, la transformación de las antiguas cajas de ahorros en sociedades anónimas o de responsabilidad limitada por acciones se ha hecho mediante la transferencia de los activos bancarios de la antigua entidad a una sociedad por acciones creada con ese objeto por aquélla. Así, la nueva sociedad por acciones emprende la actividad bancaria, mientras que la antigua caja de ahorros continúa existiendo como una fundación. Las fundaciones se han transformado en compañías *holding* con la única tarea de ejercitar los derechos de nombramiento de los gerentes y de control derivados del derecho de propiedad. En muchos casos, las fundaciones están controladas por las autoridades locales.

Según la Ley Amato, las fundaciones estaban obligadas a conservar en su poder al menos el 51 por 100 de las acciones con voto de la caja. Una nueva Ley de Privatización (n.º 474/1994) ha eliminado esa obligación para preparar el camino para la eventual privatización de las fundaciones. El 18 de noviembre de 1994 una directiva del ministro del Tesoro calificó a las fundaciones como organizaciones sin fin lucrativo, y fijó las medidas técnicas mediante las cuales tienen que abandonar sus participaciones mayoritarias en el capital de las cajas (la llamada Directiva Dini). Esta separación entre fundaciones y cajas tiene que completarse en 1999. La aprobación por el Parlamento, el 27 de julio de 1994, del Decreto 332, de 31 de mayo, estableció que la privatización de compañías propiedad del Estado o de otras entidades públicas (las fundaciones) debe llevarse a cabo mediante una oferta de venta al público; se establece también la posibilidad de venta directa mediante negociaciones privadas con un grupo seleccionado de posibles inversores.

En septiembre de 1995 solamente ocho de las antiguas cajas de ahorros eran de la plena propiedad de las fundaciones que aportaron inicialmente su capital. Treinta han colocado en el mercado una parte de sus acciones ordinarias (Desario, 1995a). En lo que respecta a la evolución del sistema bancario italiano en los años noventa, es interesante cuantificar sus posibles efectos sobre las cajas de ahorros. A continuación, presentamos datos sobre dos aspectos del proceso evolutivo: la competencia, y la actividad de fusiones y adquisiciones. Algunos observadores creen que los efectos deseados por la Ley Amato respecto a la concentración empezaron a sentirse en 1995 y 1996 (*The Banker,* 1995b).

La concentración en el mercado al nivel de las cinco empresas más grandes ha continuado durante el período examinado en niveles próximos al 40 por 100. El modelo de banco universal fue adoptado por cada vez más instituciones en 1994 (por ejemplo, por San Paolo y por la Banca Nazionale de Lavoro). Este proceso significa que las compañías filiales se incluyen ahora en la estructura del grupo (consolidación).

Los márgenes de intermediación han bajado durante el período examinado en los tres tipos de instituciones de crédito. En toda Europa los márgenes han bajado como consecuencia de una reducción en los tipos de interés, que ha menguado el potencial de beneficio. Las cajas tienen el margen financiero más alto en Italia. Sin embargo, el diferencial entre los márgenes de los tres tipos de instituciones de crédito ha disminuido. En 1990, el margen de intermediación de las cajas superaba en 0,82 por 100 al de los bancos comerciales y en 0,37 por 100 al de las cooperativas de crédito; en 1994, esos diferenciales eran, respectivamente, un 0,70 y un 0,05 por 100. El estrechamiento de los márgenes entre los tres tipos de instituciones de crédito puede interpretarse como la consecuencia de una competencia más intensa en el mercado.

El cuadro n.º 14 muestra algunos datos empíricos sobre los efectos de la desregulación. El porcentaje de activos de los bancos extranjeros sobre el total de activos bancarios a corto plazo ha aumentado aproximadamente dos veces y media entre 1990 y 1994; en este último año, había 45 bancos extranjeros con 70 oficinas operando en Italia, muy por encima de los 37 bancos y 50 sucursales de 1990. Además, 9 filiales de bancos extranjeros, con un total de 439 oficinas, estaban operando en Italia en 1994. Aunque el número de filiales de bancos extranjeros en 1994 era sólo de una más que en 1990, la diferencia en el número de sucursales de esos bancos es mucho mayor (sólo había 291 en 1990).

Al haber caído los márgenes de intermediación, los bancos y cajas en Europa han tratado de aumentar sus actividades generadoras de ingresos por comisiones. Salvo en 1993, que parece un año excepcional, el porcentaje de estos ingresos sobre el margen ordinario ha permanecido casi constante. Hay poca variación de ese porcentaje entre los tres tipos de instituciones de crédito; todo lo más el de las cajas de ahorros es ligeramente inferior al de los otros dos. Las cajas italianas obtienen aproximadamente la cuarta parte de su margen ordinario (un tercio en 1993) mediante comisiones y honorarios, lo que se compara favorablemente con las cajas de otros países europeos (ver sección 3 de este apartado).

El año 1994 fue difícil para las instituciones de crédito italianas. Se redujo el volumen de préstamos y hubo un crecimiento espectacular de los morosos. Diminuyó la rentabilidad de bancos y cajas, en parte a causa de la depreciación de títulos valores a medio y largo plazo, y se desaceleró la obtención de fondos por las instituciones de crédito. A causa de la baja de los tipos de interés de los préstamos y del estrechamiento de la diferencia entre los tipos de los préstamos y el coste medio de los fondos captados, en los nueve primeros meses de 1994 el margen de intermediación fue inferior en más de un 10 por 100 al de los mismos meses del año anterior.

Esta variabilidad de los ingresos ayuda a explicar la subida en las *ratios* costes/ingresos de los tres tipos de instituciones de crédito en 1994, después de las reducción en

CUADRO N.º 14

PRESIÓN DE LA COMPETENCIA Y EFICIENCIA EN LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO ITALIANAS 1990-1994

ITEM	*1990*	*1991*	*1992*	*1993*	*1994*
Concentración (5 entidades más grandes) (a) ..	42,2	42,3	40,9	40,9	41,9
ABE/ABCP (b)	1,2	1,8	2,4	3,1	3,1
Margen de intermediación (c)					
Bancos comerciales	3,4	3,1	2,8	2,8	2,7
Cajas de ahorros	4,2	3,9	3,6	4,0	3,4
Cooperativas de crédito	3,9	3,5	3,4	3,9	3,3
Otros productos ordinarios/margen ordinario					
Bancos comerciales	29,5	29,1	22,3	33,5	27,4
Cajas de ahorros	25,6	26,3	20,9	32,3	24,8
Cooperativas de crédito	25,5	27,4	21,2	36,6	27,4
Costes/ingresos					
Bancos comerciales	70,9	71,8	76,0	68,1	84,5
Cajas de ahorros	63,3	67,4	71,3	64,1	76,5
Cooperativas de crédito	65,5	68,7	69,1	63,4	78,0

Notas:

(a) Es la *ratio* de la concentración de activos de cinco empresas; el denominador es el total de activos de los bancos a corto plazo incluyendo las instituciones especiales de crédito que han absorbido (la nueva definición de bancos y cajas a corto plazo hecha por el Banco de Italia).

(b) Activos de bancos extranjeros en porcentaje de los activos a corto plazo de los bancos y cajas (nueva definición).

(c) Número de bancos o cajas utilizados en el cálculo de las tres *ratios:* 1990: 54 comerciales, 43 cajas y 33 cooperativas; 1991: 56 comerciales, 46 cajas y 34 cooperativas; 1992: 64 comerciales, 49 cajas y 38 cooperativas, 1993: 77 comerciales, 74 cajas y 66 cooperativas; 1994: 68 comerciales, 67 cajas y 62 cooperativas.

Fuente: Banco de Italia y Bankscope.

años anteriores. La *ratio* costes/ingresos de las cajas ha sido casi continuamente la más baja de las de los tres tipos de instituciones de crédito. Como las dificultades de 1994 se atenuaron en 1995, parece racional esperar que las mejoras en la eficiencia de bancos y cajas vayan a continuar. Al aumentar la consolidación en las instituciones de crédito italianas, los costes asociados con ella van a aumentar temporalmente la estructura de costes de las que se fusionen, hasta que las estrategias de reducción de costes empiecen a surtir efecto.

A partir de 1990, ha habido un movimiento gradual hacia la consolidación en las instituciones de crédito italianas, como trataba de fomentar la Ley Amato. Además de las fusiones de tipo tradicional, de ventas de sucursales y de líneas de negocio, y de adquisiciones de porcentajes del capital que permitan controlar la institución en cuestión, se ha acudido cada vez con más frecuencia a acuerdos operativos, entre otros. Las combinaciones se han hecho cada vez más frecuentes en términos de número, escala, variedad y objetivos. A partir de 1994, seis bancos o cajas con la forma jurídica de sociedades de responsabilidad limitada, y que concedían créditos a medio o largo plazo, se han fusionado con sus bancos o cajas matrices; ésta es la solución preferida en un número creciente de casos, especialmente en el caso de grandes bancos o cajas con organizaciones complejas. La información existente sugiere que las compañías matrices están asumiendo el control, respondiendo a la necesidad de conseguir economías de escala y de facilitar un mayor control de la dirección, especialmente en áreas de debilidad operativa.

Según la Ley Bancaria, son ahora posibles las fusiones heterogéneas, es decir, de instituciones de crédito que pertenecen a diferentes categorías legales. Los párrafos siguientes cuantifican y cualifican las principales tendencias hacia la consolidación en la década que va de 1984 a 1994:

- Entre 1984 y 1994 se realizaron 158 combinaciones; en más del 60 por 100 de ellas participaron instituciones de crédito que actuaban como adquirentes en más de una operación: un pequeño grupo de instituciones de crédito invirtió recursos organizativos y técnicos en múltiples operaciones de concentración, demostrando así una preferencia por esa política como medio de conseguir mejoras en su competitividad y en sus redes de sucursales. Más del 50 por 100 de las combinaciones afectaron a cooperativas de crédito y, en general, se hicieron para aumentar el número de propietarios de acciones de la institución.

- Más recientemente, la escala de las combinaciones se ha hecho notablemente mayor: en 1994, 15 de ellas se hicieron entre empresas del mismo tamaño, y cuatro combinaciones regionales se hicieron entre instituciones de crédito regionales de tamaño medio y muy bien situadas, que querían superar sus deficiencias técnicas y organizativas mediante la combinación de sus principales procesos de producción.

• Inmediatamente después de la aprobación de la Ley Amato, se aceleró el ritmo de fusiones y acuerdos operativos: la media de operaciones cada año es 26 (41 si se incluyen las mutuas de crédito); en 1994 se celebraron 38 (54 incluyendo mutuas de crédito).

• La mayor parte de la actividad (alrededor del 75 por 100) se centró en el Norte de Italia. Las instituciones de crédito norteñas celebraron 81 operaciones intrarregionales y 39 interregionales (20 con instituciones del Sur y 19 con instituciones del Centro). Las operaciones entre instituciones del Norte y Centro generalmente incluyen acuerdos de cooperación que ordinariamente mejoran la posición competitiva de la institución objeto de la inversión.

• Las operaciones con instituciones de crédito del Sur se hicieron, en la mayor parte de los casos, para resolver situaciones problemáticas, y siempre resultaron en una transferencia de la propiedad que alteraba la estructura del sector bancario del Sur: esas operaciones afectaron a 27 instituciones de crédito; las instituciones fusionadas representaban el 22 por 100 de los activos bancarios del Sur.

• Las instituciones de crédito más grandes empezaron a expandir su clientela mediante la diversificación geográfica (que sólo recientemente ha sido emulada por algunas instituciones de crédito dinámicas de tamaño medio); otras operaciones se emprendieron como una estrategia defensiva, tal como la expansión en áreas adyacentes, mientras que otras se hicieron para estar presentes en mercados similares al tradicional de la institución de crédito objeto de la inversión.

• Prácticamente no existió el solapamiento de las redes de sucursales de las instituciones participantes en las operaciones.

El cuadro n.º 15 pone de relieve el proceso de consolidación en algunas de las cajas italianas más importantes. Los líderes en el proceso de concentración fueron unas pocas cajas de gran dimensión (incluyendo Cariplo y la caja CRT) que todavía están controladas al 100 por 100 por la fundación originaria, con la excepción de Cariverona SpA, que aumentó sus recursos propios mediante una oferta pública de acciones en julio de 1994 (8). La concentración se ha realizado mediante la actividad tradicional de fusiones y adquisiciones, y mediante cambios organizativos: se han creado *holdings* de instituciones de crédito, controladas por una o varias fundaciones, que han adquirido de las fundaciones porcentajes determinados del capital de las instituciones de crédito objeto de la operación (que generalmente eran cajas pequeñas, y algunas veces bancos con problemas). En otros casos, como el de Carisbo, se adoptó el modelo de banco universal. El tradicional espíritu de cooperación entre cajas ha sido demostrado por los ejemplos siguientes: los dos acuerdos de 1991, el existente entre CRT y varias cajas, y el ocurrido entre Cassa di Risparmio di Verona Vicenza Belluno e Ancona SpA y varias cajas de Bolonia y del Veneto, se hicieron para reforzar las posiciones de las dos cajas más grandes en su territorio de origen mediante una serie de alianzas estratégicas con cajas pequeñas y medianas.

Como observamos anteriormente, la actividad de fusiones y adquisiciones ha aumentado debido al hecho de que ahora se permiten las «uniones heterogéneas». Algunas de las antiguas instituciones de crédito a medio y largo plazo están ahora controladas por una caja o por un grupo de cajas. El cuadro n.º 16 da detalles.

La regulación se dirige a las actividades de los intermediarios financieros más que a las instituciones mismas. Se reconoce que la actividad de los intermediarios es una actividad empresarial, lo que significa que las decisiones organizativas y operativas se dejan a la discreción de la gerencia. De acuerdo con el papel clave que se da a la competencia, las instituciones de crédito pueden correr riesgos, con tal de que esos riesgos estén asegurados con *ratios* adecuadas de capital mínimo. La supervisión ha pasado de intentar «corregir» el mercado a la fijación de *ratios* entre los agregados de los balances, designadas para limitar la asunción de varios tipos de riesgo, sin establecer distinciones entre los diversos tipos de instituciones de crédito. Las prácticas actuales de supervisión resaltan la responsabilidad de las instituciones de crédito en la gestión de sus recursos propios.

Ha habido cambios en la composición de las carteras de títulos de las familias en Italia. Por tradición, los italianos tienen un fuerte sentido de ahorro, como prueba la relativamente alta *ratio* del ahorro sobre el PIB del país. En 1994, la propensión marginal al ahorro del sector privado fue 28,2 por 100 (Banca d'Italia, 1994). La desaceleración del crecimiento de los depósitos en las instituciones de crédito en la segunda mitad de 1994 se convirtió en una reducción de aquéllos en los primeros ocho meses de 1995; esta caída concuerda con el alto y persistente diferencial entre los rendimientos de los bonos del Tesoro y el tipo de interés medio de los depósitos. La caída fue más fuerte en las formas tradicionales de depósito: ocurrió sobre todo en instrumentos a corto plazo; algunas de sus características más notables son:

— los fondos en certificados de depósito a corto plazo y en cuentas de ahorro están bajando desde finales de 1993; bajaron 23,2 billones de liras entre enero y agosto de 1995;

— los depósitos en cuentas corrientes, en su mayoría de las familias, bajaron en los primeros ocho meses de 1994 en 23,3 billones de liras en el Norte, Sur y Centro del país;

— los certificados de depósito a largo plazo (más de 18 meses) aumentaron a un ritmo anualizado de 11,6 por 100 hasta agosto de 1995.

La contracción en las formas tradicionales de depósito fue compensada en parte por una fuerte expansión de los acuerdos de recompra de títulos valores *(repos).* La popularidad de este instrumento puede explicarse por su favorable combinación de una alta liquidez con unos rendimientos relativamente altos. Aproximadamente la mitad de los *repos* tenía un vencimiento de un mes o menos, y el resto de hasta seis meses. En 1995, las instituciones de crédito estimularon el interés de sus clientes en *repos* aumentando los rendimientos relativos de estas operaciones, para contrarrestar la baja en los depósitos en un momento en que la

CUADRO N.º 15

CONSOLIDACIÓN EN LAS CAJAS DE AHORROS ITALIANAS. ALGUNOS EJEMPLOS

Caja adquirente	*Caja adquirida*	*Fecha*	*Tipo de operación*	*Comentario*
Cassi di Risparmio di Roma (Cariplo)	Banco di Santa Spirito & Banco di Roma	Febrero 1990	Fusión	Banco di Roma cedido por IRI a cambio de una participación del 35 por 100 en el nuevo *holding*
Cassa di Risparmio di Torino (CRT) SpA	Casse Vignola, Saluzzo, Savigliano, Tortona & Fossano	1991	Adquisición de participaciones	El objetivo de CRT es una red de distribución efectiva en su propio territorio
Cassa di Risparmio de Verona Vicenza Belluno & Ancona SpA	Casse in Bologna y Veneto	1991	Acuerdos en colaboración	Refuerza su posición territorial con cajas pequeñas y medianas
Cassi di Risparmio di Parma SpA	Cassa di Risparmio di Piacenza e Vigevano SpA	1.º de marzo de 1993	Fusión	Creó la Cassa di Risparmio de Parma e Piacenza SpA
Cassa di Risparmio di Bologna (Carisbo) SpA	Bimer Banca SpA	1994	Incorporación	Carisbo adopta la estructura de banco universal
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo SpA	Cassi di Risparmio di Vercelli SpA	1994	Grupo bancario unido	Creó la compañía Casse Venete SpA
Cassa di Risparmio di Biella SpA	Cassa di Risparmio di Vercelli SpA	23 de noviembre de 1994	Fusión	Creó la Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli, SpA, llamada Biverbanca, SpA
Fondazione Cariverona (Cassa di Risparmio di Veronna Vicenza y otras)	Fondazione Cassamarca (Cassa di risparmio di della Marca Trivigiana)	13 diciembre de 1994	Reorganización y cooperación	Creó la compañía *holding* Inicredito SpA propietaria de Cariverina & Cassamarca
Cassi di Risparmio di Cunco SpA	Banca del Monte di Lombardia SpA	23 diciembre de 1994	Fusión	Creó la Banca Regional Europea SpA

Fuente: Diversos informes anuales.

demanda de crédito estaba aumentando de nuevo. El diferencial entre el tipo de interés pagado por los bancos en *repos* con clientes y el de las cuentas corrientes aumentó de 3,4 a 4,1 puntos porcentuales entre finales de enero y finales de agosto de 1995 (sin consolidar su tratamiento fiscal).

La aparición de nuevos proveedores de servicios financieros, que ha reducido el predominio de la intermediación bancaria, tiene importantes consecuencias para el grado de competencia de todo el sector financiero. Para obtener fondos en la actualidad, las empresas recurren más bien al mercado de capitales que a las instituciones de crédito. Incluso éstas se ven incentivadas a contribuir de modo significativo al desarrollo del mercado de títulos valores. Existe una estrecha relación entre la privatización, la concentración del sistema bancario y el desarrollo del mercado de capitales. A finales de 1993, la parte del capital accionarial de los bancos y cajas propiedad del Estado, de los gobiernos regionales, de fundaciones y otros entes públicos se calculaba en 83 billones de liras. La cuantía del capital que podría ser colocado en el mercado de capitales en el futuro próximo es superior a 35 billones de liras (Desario, 1995a). Si se quiere ampliar de modo efectivo el mercado de capitales, las fechas y modos de realizar las futuras privatizaciones deberán prepararse y planificarse con el máximo cuidado.

2.5. Reino Unido

En los últimos años, el sector de servicios financieros ha sido uno de los que han crecido a mayor ritmo en la economía británica. Desde principios de los años setenta (con las nuevas medidas de control del crédito y de la competencia

CUADRO N.º 16

LAS CAJAS ITALIANAS Y EL CONTROL DE LAS ANTERIORES INSTITUCIONES ESPECIALES DE CRÉDITO

Antigua institución de crédito a medio o largo plazo	*Controlada por*
Banca Mediocredito SpA	Cassa di Risparmio di Torino SpA
Toscana SpA	Grupo formado por varias cajas de ahorros
Mediocredito Lombardo SpA	Cariplo SpA
Mediocredito Venezie Banca SpA	Cassa di Risparmio di Verona SpA
Specialcredito-Cassi di Trieste SpA	Cassa di Risparmio di Trieste SpA

Fuente: Varios informes anuales.

de septiembre de 1971), el sistema financiero y bancario del Reino Unido ha estado sometido a un proceso de desregulación intenso y progresivo. En el sector bancario (incluidas las *building societies),* la liberalización se ha concentrado sobre todo en las normas sobre estructura y conducta de los bancos y *building societies.* Al mismo tiempo, una mayor presión de la globalización y el papel clave de la City como uno de los centros financieros más importantes del mundo ha reforzado y, a menudo, acelerado esas medidas desreguladoras. El sistema financiero británico es el que está más orientado hacia el mercado (o más titulizado) de los grandes sistemas financieros europeos. Desde principios de los años setenta impera en el Reino Unido una adhesión firme y continua a la filosofía del libre mercado en el sistema financiero. La intensa privatización de éste es un aspecto de esa filosofía que se extiende a otras muchas áreas.

Al principio, en los años setenta, los segmentos bancarios más afectados por la desregulación fueron la financiación de las grandes corporaciones, y la banca al por mayor y la internacional. El subsector bancario dedicado a la financiación de empresas se vio afectado por el crecimiento de las empresas multinacionales, la internacionalización del negocio bancario y una invasión de bancos estadounidenses en Londres como consecuencia del crecimiento del mercado del eurodólar. Durante los años ochenta, la desregulación se extendió a los mercados financieros al por menor y al mercado de capitales (la Bolsa). El *big-bang* en 1986, la ley de *building societies* (Building Societies Act) de 1986 y la Financial Services Act (Ley de servicios financieros) de 1986 son sintomáticas de una nueva era caracterizada por un enfoque nuevo y mucho más orientado a la demanda en la banca y en los servicios financieros en general. Las barreras tradicionales entre las diferentes clases de instituciones bancarias (como la existente entre bancos y *building societies)* se erosionaron. Los bancos y las *building societies* ampliaron la gama de productos que ofrecían, reforzaron las ventas cruzadas en sus estrategias, y desarrollaron una orientación mucho más fuerte hacia el mercado y hacia el *marketing* (enfoque hacia el cliente). Se intensificó la lucha por conseguir una mayor cuota de mercado.

Junto con estas fuertes tendencias liberalizadoras, ha tenido lugar una re-regulación continuada y muy amplia en la supervisión (prudencial) para protección del inversor y en las reglas de conducta del negocio. En la banca (incluidas las *building societies)* ha tenido lugar a partir de los primeros años setenta una re-regulación sustancial respecto a los requerimientos de recursos propios; el Reino Unido, junto con EE.UU., ha sido uno de los primeros países que han aceptado las nuevas reglas básicas del Banco de Pagos Internacionales de Basilea sobre normas de capital en los bancos internacionales. Esta re-regulación (especialmente la Financial Services Act) ha estimulado un debate (y algunas críticas) por parte de banqueros y otros que la acusan de ser «excesiva y restrictiva». No ha sido siempre fácil compaginarla con el compromiso firme ya existente a favor de la desregulación. Desde la perspectiva del gerente de un banco, el nuevo aparato supervisor y algunas (aunque aisladas) malas experiencias bancarias recientes han puesto de relieve la importancia de la gestión interna del riesgo en el negocio bancario.

En este nuevo entorno favorable a la competencia, la naturaleza de ésta ha cambiado considerablemente en el terreno bancario. Los bancos y *building societies* británicos se enfrentan con una competencia creciente en todos los segmentos del negocio. El cuadro n.º 17 ofrece una «instantánea» de los cambios estructurales que han caracterizado al negocio bancario británico en este nuevo entorno más competitivo. Enfrentados con márgenes financieros en descenso y una competencia creciente, los bancos y las *building societies* han diversificado sus operaciones y han desarrollado más las actividades por las que cobran comisiones. El porcentaje de los otros productos ordinarios sobre el margen ordinario ha crecido a causa de la titulización y de un creciente énfasis estratégico en la banca de inversión.

La presión de la competencia ha hecho que bancos y *building societies* dediquen una atención preferente en sus estrategias a la gestión de costes. La racionalización de las redes de oficinas ha sido una respuesta: su dimensión bajó un 14,9 por 100 entre 1984 y 1994. Las *building societies* (que representan la mayor parte del sector británico de cajas) han reducido también el número de sus sucursales alrededor del 13 por 100 en el mismo período. Desde 1989 los bancos comerciales más importantes han reducido su personal de jornada completa; sin embargo, el contratado a tiempo parcial está creciendo continuamente desde 1986.

CUADRO N.º 17

EL SISTEMA BANCARIO BRITÁNICO DE 1979 A 1994 (a)

	1979	*1982*	*1986*	*1990*	*1994*
Activos totales (m. de £)	88.096	171.418	279.200	414.144	572.250
Depósitos (m. de £)	76.055	151.549	236.560	394.835	488.419
Número de oficinas (b)	14.735	14.671	14.008	12.994	11.078
Número de empleados (b)	260.200	269.900	307.400	348.800	288.000
Margen de intermediación como porcentaje de margen ordinario	71,4	67,9	63,7	61,1	56,7
Gastos explotación como porcentaje de margen ordinario	65,5	71,45	65,2	65,9	64,0
Gastos de personal como porcentaje de margen ordinario	43,1	45,1	39,0	37,5	35,9

Notas:

(a) Antes de 1987 el Departamento Bancario del Banco de Inglaterra y el Trustee Savings Banks (TSB), y antes de 1986 el National Girobank (Caja Postal), no se incluían en esta estadística al no ser ni bancos reconocidos ni instituciones de depósito debidamente registradas, aunque se consideraban parte del sector de instituciones de crédito a efectos estadísticos.

(b) Sólo los mayores grupos bancarios británicos.

Fuente: British Bankers Association (1995).

El nuevo entorno más competitivo ha acentuado la importancia de una utilización más efectiva del capital. La mayoría de los bancos y las *building societies* británicos tienen suficientes recursos propios para mantener sus presentes niveles operativos (Blanden, 1996); recientemente, sus elevados beneficios han reforzado su posición al respecto. La compra por Barclays Bank de sus propias acciones por un valor de 360 millones de libras en febrero de 1996 puso de relieve la necesidad de bancos y *building societies* de emplear su capital del modo más efectivo y de preservar su nivel de rendimiento sobre el mismo. Cada vez se acepta más que «los bancos (y *building societies)* han aprendido de sus errores pasados y están decididos a no desperdiciar su capital en adquisiciones demasiado caras y en préstamos con excesivo riesgo», y también que «el capital pertenece a los accionistas y es demasiado precioso para desperdiciarlo» (Blanden, 1996, pág. 27).

La tecnología (lo mismo que la competencia y la regulación) ha tenido una importante influencia en las estrategias bancarias en el Reino Unido. El número de cajeros automáticos ha aumentado de 2.489 en 1980 a 15.637 en 1994, y los mecanismos de pago y las operaciones sin contacto directo con el cliente se han automatizado cada vez más. El volumen de compensaciones físicas documentales ha disminuido notablemente a lo largo del tiempo. Con la desregulación del sistema de pagos británico, las *building societies* han aumentado su acceso al mismo ofreciendo también un servicio de cheques. Una tecnología avanzada, que hace posible la competencia mediante redes de cajeros automáticos, ha facilitado a las *building societies* el establecimiento de cuentas corrientes (que admiten cheques), permitidas por la Building Societies Act de 1986: la primera de ellas que hizo uso de esta posibilidad fue Nationwide, en mayo de 1987, seguida por Abbey National en marzo de 1988 y por Halifax en 1989. Alliance y Leicester compraron Girobank en 1990, adquiriendo así 2,2 millones de cuentas corrientes. Una tecnología más avanzada también ha sido importante en el desarrollo y en la colocación de nuevos productos en áreas tales como banco en casa, bases de datos y servicio de televenta. Un importante desarrollo (reflejando la nueva tecnología y cambios en la conducta de los clientes) ha sido la innovación e implementación con éxito de tarjetas de débito (Visa y Switch).

Los efectos de la titulización (competencia procedente de mercados financieros abiertos) y la sofisticación creciente de las empresas clientes se han dejado sentir: los préstamos bancarios al sector industrial y comercial han perdido importancia comparados con los préstamos personales a partir de 1990. En los últimos años, el mercado de depósitos al por menor se ha hecho comparativamente más atractivo para los bancos (incluidas las *building societies)* y para las entidades financieras no bancarias; los depósitos al por menor son generalmente menos volátiles que los al por mayor. Desde mediados de los años ochenta, la competencia por los depósitos al por menor se intensificó, generando la aparición de cuentas corrientes mejor retribuidas. De 1991 a 1994, por ejemplo, el número de cuentas corrientes (con cheques) retribuidas creció un poco más del 28 por 100; las no retribuidas bajaron casi un 14 por 100 en el mismo período.

Durante los primeros años noventa, en especial de 1990 a 1992, el entorno operativo de los bancos y *building societies* fue complicado. Algunas empresas de servicios financieros comerciales o al por menor sufrieron pérdidas muy grandes en sus créditos en ese período. Tanto los bancos como *las building societies* sufrieron pérdidas considerables en sus préstamos inmobiliarios. Desde fines de 1992, sin embargo, la economía y el sistema financiero británicos empezaron a recuperarse. Los analistas de Morgan Stanley (Collier, 1996) creen que la presente rentabilidad elevada

de los bancos y cajas británicos se mantendrá durante el actual ciclo económico; niveles de beneficio tan elevados en términos reales en el negocio bancario nunca se habían experimentado antes. Se estima que la mayoría de los bancos y *building societies* británicos generarán un rendimiento sobre su capital de entre 17 y 20 por 100; se prevé que Lloyds-TSB y Standard Chartered tendrán un rendimiento (excepcional según los estándares europeos) superior al 25 por 100 (ver Collier, 1996, pág. 1). Los analistas de Morgan Stanley han pronosticado también que la reestructuración y consolidación, que han sido especialmente fuertes en los bancos y *building societies* británicos en los últimos años (ver epígrafe 3.5.) continuarán y se extenderán al sector de seguros de vida. Esta reestructuración y consolidación, unidas a la continuación de la racionalización interna (mejoras en la eficiencia productiva) reducirán la capacidad y harán disminuir los costes operativos.

La intervención del gobierno en el sistema bancario y en los mercados de capital británicos, a diferencia de otros países europeos, no ha sido intensa en los últimos años. En el Reino Unido no hay bancos propiedad del Estado en todo o en parte. El gobierno británico tampoco ha tratado de controlar directamente el mercado, por ejemplo mediante controles monetarios o de crédito. En la re-regulación de la supervisión se ha hecho hincapié en las reglas de tipo funcional más que en las de tipo institucional. El gobierno del Reino Unido, después del de EE.UU., es también el más orientado hacia el mercado *(laissez faire)* de todos los gobiernos occidentales en su apoyo a instituciones financieras en dificultades (la doctrina «es demasiado importante o demasiado grande para que dejemos que quiebre»). En los últimos años también ha habido señales de una independencia creciente del banco central respecto al gobierno.

2.6. Escandinavia

Existen numerosos rasgos comunes en los sistemas bancarios nacionales de los países que forman Escandinavia (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia). Entre esos factores comunes se encuentran:

— Un propósito firme por parte de los gobiernos respectivos de privatizar una gran parte de los sectores bancarios nacionales.

— La privatización de los activos bancarios (incluidas cajas) nacionales es la consecuencia natural de la intervención del Estado (en forma de apoyo financiero y de nacionalización) que fue necesaria para evitar una grave crisis bancaria en Escandinavia a principios de los años noventa.

— La situación competitiva en esos países está cambiando. Las instituciones financieras no bancarias nacionales están jugando un papel cada vez más importante, porque un número creciente de familias están transfiriendo sus depósitos en bancos o en cajas a otros instrumentos, tales como fondos de inversión, para obtener mayores rendimientos en sus ahorros a largo plazo.

— Está aumentando la competencia procedente de fuentes exteriores a Escandinavia: varios bancos no escandinavos han abierto oficinas, una tendencia facilitada por el Acuerdo del Área Económica Europea; esta apertura es un determinante clave de las estrategias de los bancos escandinavos, que estiman que la amenaza de la competencia no escandinava es seria. Investigaciones empíricas sugieren que los bancos no escandinavos están tratando de captar los segmentos de la clientela con fuerte poder económico, tales como la financiación de corporaciones y empresas.

— También está aumentando la competencia intra-escandinava. Consideremos, por ejemplo, la venta de los activos en buen estado de Skopbank, la antigua institución central de crédito de las cajas finlandesas adquirida por el Estado al banco comercial sueco Svenska Handelsbanken, que lo ha convertido en el cuarto mayor banco de Finlandia.

— La aceptación general de que, para poder sobrevivir y competir, los sectores bancarios nacionales tienen que estar más concentrados mediante fusiones conducirá a la creación de bancos o cajas más grandes y financieramente más fuertes.

— En general, los bancos y cajas escandinavos han salido ya de la crisis bancaria de los primeros años noventa. El volumen de pérdidas en los préstamos está bajando y, en general, los niveles de rentabilidad se han restaurado. Sin embargo, la presión creciente de la competencia ha estrechado los márgenes de intermediación, reduciendo en consecuencia los ingresos operativos. La demanda de créditos es también débil.

Dinamarca

El sistema bancario danés cambió notablemente entre 1994 y 1995. En 1994, los bancos y cajas aún estaban luchando para compensar las pérdidas derivadas de la recesión de los primeros años noventa; su posición por fin se ha estabilizado. Además de las características comunes a toda Escandinavia ya mencionadas, el sector bancario danés actual viene determinado por los hechos siguientes (*Financial Times,* 1995c):

— Los bancos y cajas compiten entre sí y con las compañías de seguros y los bancos hipotecarios. Algunos bancos comerciales han creado filiales especializadas en la provisión de seguros e hipotecas, que están compitiendo activamente y con éxito con los antiguos y ya establecidos bancos hipotecarios. Para hacer frente a esta amenaza, los bancos hipotecarios están creando redes de alianzas con bancos más pequeños adquiriendo partes importantes del capital accionarial de éstos.

— Los dos grandes bancos universales, Den Danske Bank y Unidanbank, representan, respectivamente, alrededor del 35 y del 25 por 100 del mercado; éste está pues muy concentrado.

— Los pequeños bancos «nicho» (especializados en un tipo de negocio muy específico y determinado) tratan de captar el negocio de los particulares, mientras que los bancos extranjeros compiten para conseguir el negocio de las empresas. Sin embargo, sólo unos pocos bancos «nicho» ganan lo suficiente para ampliar sus operaciones.

— Los bancos y cajas regionales de tamaño medio podrían tener problemas dentro de un año o dos: se caracterizan por unas *ratios* bajas de recursos propios de primera clase (*tier* 1 capital) y se enfrentan con el problema de no poder renovar su capital suplementario (capital de segunda clase = *tier* 2 capital). En consecuencia, se cree que reducirán sus costes y el tamaño de sus balances para poder sobrevivir.

Finlandia

Finlandia entró en la Unión Europea el 1 de enero de 1995. Las autoridades finlandesas estiman que la entrada tendrá un efecto favorable en el sector bancario, ya que los beneficios del mercado único europeo se realizarán en la forma de una actividad económica creciente y de mejores condiciones operativas para los clientes de bancos y cajas.

Los mercados financieros finlandeses se han caracterizado por los siguientes aspectos fundamentales (Finnish Bankers' Association, 1994, y Bank of Finland, 1994):

— Bancos y cajas han reforzado su capital accionarial mediante amplios programas de aumento de éste para cubrir pérdidas y reforzar su solvencia. Su capital accionarial ha aumentado entre 5 y 6 millardos de marcos finlandeses mediante la emisión (en el interior y en el extranjero) de acciones y de otros instrumentos calificados como recursos propios.

— El sector de cajas sufrió una reestructuración fundamental en 1992. Desde fines de 1991 varias cajas tuvieron serias dificultades a causa del empeoramiento de la economía nacional. Su solvencia se hizo muy preocupante en 1992. Por eso, en junio de 1992 el Fondo de Garantía del Gobierno (FGG) dispuso la fusión de 41 cajas, unas fuertes y otras en dificultades, formando una nueva sociedad de responsabilidad limitada, la llamada Caja de Ahorro de Finlandia (CAF), utilizando así los recursos de capital del sector de cajas para esa operación de rescate. Sin embargo, 40 cajas continuaron siendo independientes, sin ser absorbidas por la CAF. Más tarde, en octubre de 1993, la CAF fue vendida a los cuatro bancos comerciales más importantes. El FGG mantuvo su control sobre el Skopbank (la institución bancaria central de las cajas no absorbidas en la CAF, adquirida por el FGG en otoño de 1991), pero ha vendido sus activos en buen estado al Svenska Handelsbanken en junio de 1995.

— La racionalización de las redes de sucursales y la reducción de personal se ha hecho más lenta, al haberse casi completado la absorción de las operaciones de la antigua CAF, que fue vendida por el Estado a los cuatro bancos comerciales más grandes, Kansallis-Osake-Pankki (KOP), Okobank (institución central de las cooperativas de crédito), Postipankki, y Union Bank of Finland (UBF). Este cambio estructural ha causado una reducción sustancial del personal y las oficinas del conjunto del sector bancario: a finales de 1994 su personal era alrededor de un tercio menor que su máximo en 1989. Además, el proceso de concentración ha hecho que el sector de cajas prácticamente haya desaparecido (Vesala, 1995).

— Los bancos han estado obteniendo fondos acudiendo al mercado monetario, especialmente mediante certificados de depósito a corto plazo: sus balances contenían alrededor de 120 millardos de marcos finlandeses en fondos obtenidos al tipo de interés del mercado monetario.

— El único banco que necesitó fondos del Estado fue el Skopbank, que necesitó capital adicional para defender su solvencia.

Noruega

A finales de 1994, los noruegos votaron en referéndum en contra de la entrada de su país en la UE. Desde entonces, la economía noruega ha prosperado, con un crecimiento económico en 1995 de alrededor del 4,5 por 100; se espera que será superior al 4 por 100 en 1996. En el sector bancario los acontecimientos más importantes son:

— El Estado adquirió tres grandes bancos comerciales de propiedad privada en el momento álgido de la crisis bancaria: Den Norske Bank (DNB), Christiania Bank (CBK) y Fokus Bank. En otoño de 1995, Fokus Bank fue reprivatizado, y se preveía reducir la participación del Estado en el capital de los otros dos bancos a un 51 por 100 a finales de 1997. El gobierno es también propietario del 43 por 100 de la caja de ahorros más grande, la Unión Bank of Norway, y se proponía vender las acciones de ésta en un plazo de 6 a 18 meses a partir de septiembre de 1995.

— La abolición de depósitos subsidiados en 1994 aumentó aún más la presión de la competencia. Se espera que continuará fuerte en los años próximos; el crecimiento de los préstamos es insuficiente para aliviarla. El crecimiento de los depósitos se verá limitado por una *ratio* del ahorro al PIB que continúa estable como se preveía (Morgan Stanley, 1995p).

— Se estima que los bancos de propiedad extranjera (escandinavos y norteamericanos) que se están estableciendo en Noruega tienen la ventaja comparativa respecto a los nacionales de no estar obligados a participar en el Fondo de Garantía de los Bancos Comerciales.

— El 31 de diciembre de 1994 había 132 cajas de ahorros en Noruega; cinco de ellas estaban entre las diez instituciones de crédito más grandes del país. Desde 1977 las cajas están autorizadas a realizar las mismas actividades que los bancos comerciales. A pesar de la crisis y de la creciente presión de la competencia, las cajas registraron buenos resultados en 1993 y 1994. Los bancos comerciales (en especial los de propiedad estatal) y los hipotecarios han experimentado una pérdida de clientes superior a la de muchas cajas. Se necesitarán más reducciones de costes si los márgenes financieros más estrechos no se ven compensados por un mayor volumen de negocio. La alternativa será aumentar otros ingresos operativos.

— En julio de 1995, una de las cajas más grandes de Noruega, la Sparebanken NordNorge, fracasó en su intento de apoderarse del Nordlandsbanken, un importante banco comercial regional.

Suecia

El sector financiero en Suecia está cambiando a un ritmo acelerado. Durante 1994, por primera vez en una década, se pidieron licencias, que fueron concedidas, para abrir nuevos bancos, todos ellos de propiedad sueca. El balance agregado total de bancos y cajas en 1994 fue alrededor del doble del de diez años antes. La expansión en términos nominales se aceleró especialmente en la segunda mitad de los años ochenta, y se realizó mediante un fuerte crecimiento de los préstamos.

Al empezar 1992, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito modificaron su *status* legal tomando la forma de sociedades anónimas. En las cajas esto era el fin de un proceso que había empezado a principios de los años ochenta. Entre 1960 y 1980 dos importantes acontecimientos influyeron en el desarrollo de las cajas. El primero consistió en que la legislación permitió a las cajas competir en términos de igualdad con los bancos comerciales, y el segundo, en que las cajas empezaron un proceso de consolidación del que resultó la formación de cajas de condado (circunscripción administrativa sueca más o menos equivalente a provincia). Las más importantes fusiones entre cajas empezaron a ocurrir después de 1980: se crearon once cajas regionales. Las turbulencias económicas de 1989 condujeron a la conversión de las once cajas regionales en sociedades anónimas, y luego a la combinación de diez cajas regionales y del Sparbankernas Bank para formar el Sparbanksgruppen en noviembre de 1991. La gravedad de la crisis bancaria a finales de 1991 impulsó la decisión de Sparbanksgruppen de combinar sus unidades para formar una sola caja y de fusionarse con el Swedbank en enero de 1992. La propiedad de éste se distribuye del modo siguiente: un 52 por 100 es de las fundaciones de las cajas de ahorros, un 13 por 100, de 90 cajas independientes, un 28 por 100 de inversores suecos y un 7 por 100 de inversores institucionales (Morgan Stanley, 1995n).

Una encuesta reciente (*Financial Times,* 1994) detalla los aspectos claves de la situación presente y de las perspectivas del sistema bancario sueco, que son:

— Desde 1990 se han aplicado normas internacionales más severas de recursos propios a bancos, cajas y otras instituciones de crédito. Igualmente, desde 1990 la *ratio* media de recursos propios de las instituciones de crédito con la forma de sociedades anónimas (sociedades matrices) suecas ha aumentado de un 11,7 a un 16,5 por 100 en 1994.

— La crisis bancaria ha dejado a bancos y cajas con grandes existencias de activos inmobiliarios. En vista de esta experiencia, bancos y cajas están dando una importancia creciente a controlar sus posiciones de riesgo. También han reforzado sus controles internos.

— Bancos y cajas se han recapitalizado y, al tener niveles de depósito en aumento (reflejando una *ratio* más alta de ahorro), se enfrentan con la posibilidad de estar sobrecapitalizados. En consecuencia, están utilizando agresivamente su liquidez sobrante tratando de aumentar su porcentaje del mercado, lo que ha hecho bajar sus márgenes.

— Bancos y cajas están tratando de expandir otras actividades, al haber bajado los ingresos operativos del negocio tradicional de depósitos y préstamos, a causa de un menor *stock* de préstamos y de un menor diferencial entre los tipos de depósito y los de préstamo. Las operaciones en expansión incluyen gestión de fondos, fondos de pensiones y asesoramiento financiero. Respondiendo al aumento de la competencia de intermediarios financieros no bancarios, bancos y cajas han introducido horas de apertura más flexibles; algunos bancos y cajas ofrecen servicio bancario telefónico las 24 horas del día.

— El gobierno sueco ha mantenido la garantía que concedió al sistema bancario en 1992; una justificación para ello es que las pérdidas en préstamos todavía no han bajado al nivel anterior a la crisis; se estima que los tipos de interés continuarán elevados hasta que el mercado crea que el gobierno controla de nuevo el nivel de la deuda pública; el apoyo del Estado ha contribuido a que los *ratings* de crédito de bancos y cajas se mantengan; y la ayuda y otras intervenciones estatales están tratando de evaluar las consecuencias de la crisis bancaria.

3. DESARROLLOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes epígrafes están dedicados a cada país por separado, y sintetizan las estrategias generales y los desarrollos estratégicos de algunas cajas de cada país, con especial énfasis en universalización (estrategias banca-seguros, clientela, PYME, y nuevas alianzas estratégicas). Este estudio exploratorio contribuirá a facilitar la selección de una muestra de cajas de ahorros y de sus estrategias que será objeto de un estudio más detallado en los apartados siguientes.

3.1. Bélgica

Tres tendencias importantes en el negocio bancario belga son la desespecialización, la concentración y la internacionalización. Afectan a todos los sectores bancarios: privado, mutualista y público. El sector público ha sido históricamente un segmento importante en el sistema financiero belga. Su posición se ha visto erosionada de varias maneras; entre ellas, una penetración más intensa de los bancos privados en los segmentos de ahorro popular, la penetración de los bancos públicos en los sectores de depósitos y préstamos bancarios, y la rentabilidad y solvencia comparativamente bajas de los bancos públicos. En la actualidad, todas las instituciones públicas de crédito están siendo privatizadas, por necesidades presupuestarias, de varios modos. Estas tendencias apuntan a la eventual desaparición de los bancos públicos en Bélgica.

La universalización (como vimos anteriormente en el epígrafe 2.1) es una tendencia fuerte en Bélgica. Se estima que en los sectores al por menor los productos de inversión y las hipotecas son áreas de fuerte crecimiento en el futuro. La sofisticación creciente de la clientela y la necesidad de reducir costes están impulsando a una utilización creciente

y continuada de la tecnología. El desarrollo de las actividades banca-seguros se considera como una de las áreas estratégicas importantes para el éxito futuro del negocio bancario en Bélgica (Arthur Andersen, 1993, pág. 79).

La tendencia relativamente fuerte hacia la titulización que se observa hoy en Bélgica inclina a pensar que bancos y cajas van a concentrar su atención en la banca de inversión y en áreas especializadas tales como el *leasing*. Esa tendencia implica también un aumento del énfasis estratégico de los bancos en fidelizar su clientela, y en utilizar sus conocimientos y experiencia en la gestión de créditos en el mercado de préstamos a las PYME. La titulización creciente puede que haga que se vuelva a concentrar la atención en esas áreas, considerándolas a la vez una oportunidad de aumentar el volumen de negocio y una amenaza (un problema creciente de selección adversa para bancos y cajas).

Parece que las cajas más grandes y las instituciones de crédito público (ICP) belgas están dirigiendo cada vez más sus estrategias hacia las empresas más grandes; probablemente las cajas pequeñas se concentrarán en conservar y mejorar sus relaciones con sus clientes actuales (*European Banker,* 1993c, pág. 11). En 1993, dos de las cajas belgas más grandes, CERA y BACOB, se convirtieron en bancos comerciales, lo mismo que la ICP ASLK-CGER. Estos acontecimientos son, en parte, el resultado de una nueva legislación bancaria (junio de 1991) diseñada para aplicar plenamente a los bancos y cajas belgas las reglas de la UE. Pero BACOB manifestó que el motivo principal de su transformación era comercial: de hecho, BACOB era ya, en todas sus actividades y formas de operar, un banco comercial. Dentro de este proceso general de reestructuración, la asociación de cajas belgas decidió, en julio de 1994, su fusión con la asociación de bancos para formar un solo órgano representativo. Desde el punto de vista estratégico, lo mismo que en el resto de Europa, las diferencias históricas entre bancos públicos, privados y cajas cada vez se consideran más irrelevantes en Bélgica.

Por último, han tenido lugar otros desarrollos interesantes a todos los niveles de las estrategias de las cajas belgas. La Caja de Ahorro de Flandes, por ejemplo, ha desarrollado una estrategia que ha hecho que esté abandonando paulatinamente la «segmentación por conductas» en favor de la «segmentación integrada» de su clientela. Este último enfoque de la segmentación combina los datos internos de la caja con datos externos para conseguir una mayor precisión en la composición de sus grupos de clientes. Lefebure (1994, págs. 7-9) describe sus líneas generales.

3.2. Francia

Las cajas de ahorros francesas aparecieron al principio del siglo XIX con el único objetivo de captar los ahorros de las familias; la gestión financiera de los fondos captados se confió a la Caisse de Dépôts et Consignations (CDC). Un método interesante de describir la evolución de las cajas (ver también el cuadro n.º 18) es considerar los cambios que han ocurrido y están ocurriendo en los activos y pasivos del balance de las cajas, así como los cambios estructurales y de organización requeridos por la diversificación del negocio de las cajas (9). La heterogeneidad y el gran número de cajas de ahorros antes de su consolidación hacía necesaria la creación de instituciones financieras capaces de asumir la responsabilidad de realizar la transformación financiera a escala regional. La dimensión de las cajas impedía que fueran capaces de gestionar rápidamente sus flujos de fondos. En consecuencia, las cajas de cada región y la CDC crearon organizaciones regionales de ahorro, o GREP (grupos regionales de ahorro) para vigilar y controlar una parte de los fondos captados. En 1983, los GREP fueron transformados en SOREFI (compañías financieras regionales), que operaron del mismo modo hasta 1991. La reorganización o concentración del sector de cajas se hizo necesaria a causa de la necesidad de polos competitivos de un tamaño suficiente para desarrollar nuevas actividades. Este proceso hizo que estructuras financieras regionales como las SOREFI se hicieran innecesarias. En consecuencia, la responsabilidad por la gestión de activos y pasivos pasó a nuevas cajas más grandes, cuya estructura industrial adquirió una dimensión regional.

Durante los primeros años de la década de los ochenta se creó el CENCEP (Centre National des Caisses d'Épargne et Prévoyance) para regular, orientar, organizar, dirigir y controlar el grupo entero de cajas a escala nacional. Así, las cajas tienen un organismo regulatorio y organizativo que les permite establecer una serie de filiales nacionales especializadas que generan notables economías de escala gracias a la concentración de actividades especializadas y al desarrollo de una «masa crítica» suficiente. Algunas de esas filiales operan en áreas diversificadas, e incluyen: una compañía de seguros; una compañía de gestión para fondos de inversión y SICAV (sociedades de inversión de capital variable); una sociedad de garantía recíproca; varias estructuras administrativas inter-cajas, y un banco central de las cajas de ahorros creado en 1995 mediante la fusión de dos filiales financieras: la Societé d'Émission et de Crédit y la Societé Centrale de Trésorerie.

Las cajas de ahorros francesas han respondido a los cambios de sus estructuras organizativas diversificando cada vez más sus actividades: ofrecen una amplia gama de productos y servicios bancarios y de seguros. El negocio bancario al por menor continúa siendo la actividad central de las cajas, a pesar de una reforma legislativa que ha facilitado la diversificación de productos dirigidos, entre otros, al segmento de clientela constituido por las PYME. Un nuevo segmento de la clientela apareció en 1990 al autorizarse a las cajas para ofrecer planes de ahorro a largo plazo.

El Grupo Francés de Cajas de Ahorros redactó un Plan de Acción Estratégico en 1994. Sus objetivos principales son: aumentar la rentabilidad; aumentar los niveles de productividad, y establecer una amplia presencia institucional.

Se consideró prioritario el conseguir un crecimiento orgánico en torno al cual se centran tres objetivos clave:

1) Desarrollar la competitividad de las cajas en el desempeño de su función gracias a: un desarrollo continuado de la gestión de recursos humanos y la compilación y descripción de los empleos especializados dentro del grupo; la

CUADRO N.º 18

EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE CAJAS FRANCÉS DESDE 1970 HASTA LA ACTUALIDAD

I) Diversificación de los productos de captación de depósitos

1978	*1980*	*1982*	*1983*	*1984*	*1990*
Cuentas corrientes	Productos de seguros de vida	Depósitos de ahorro popular (*)	Depósitos especiales para financiar las PYME	Bonos de las cajas de ahorros	Plan de ahorro a largo plazo

II) Diversificación de productos del activo

1971	*1981*	*1987*
Préstamos de las cajas a las autoridades locales	Préstamos para mejoras de vivienda y al consumo	Préstamos a las PYME

III) Estructuras

1970	*1983/84/85*	*1987*	*1991*	*1995*
Creación de entidades financieras regionales de propiedad conjunta de las cajas del CDC	Ley CENCEP/ SOREFI 1983	Descentralización financiera. Los préstamos de las cajas no están respaldados individualmente por el SOREFI	Las cajas gestionan sus propios balances. Desaparece el SOREFI. La liquidez continúa gestionada por el CDC	Creación de un banco central para la gestión de liquidez en la red

Nota:
(*) Este producto garantiza un tipo de interés al menos igual que la tasa de inflación nacional.
Fuente: Perspectives (1995).

elaboración de un plan general de formación, y la puesta en marcha de nuevos programas de formación y de planificación profesional para ejecutivos de alto nivel.

2) Aumentar la eficiencia de los sistemas de información para: incrementar la convergencia y la cooperación entre diferentes regiones en torno a dos plataformas aprobadas por el grupo; establecer un «diagrama de conectividad» para facilitar las comunicaciones entre los centros de las cajas y los subsidiarios.

3) Modernizar la red de distribución mediante: la continuación del programa de renovación de los locales de las oficinas (un 25 por 100 de ellos en tres años, con un coste de 2 millardos de FF); la expansión de las escuelas de formación para que cubran también a los empleados en *marketing;* el desarrollo de nuevos canales de distribución que complementen la red al por menor, incluyendo la banca a distancia, el crecimiento rápido de las conexiones de *Télécureil* y *Phonécureil* y plataformas de *telemarketing* adicionales.

El Plan de Acción Estratégica reafirma el firme propósito de las cajas de continuar con el sistema de sucursales. Los locales de las oficinas han sido renovados y se han hecho cambios en la identidad visual de las cajas. Una iniciativa más radical ha sido el cambio de énfasis, que ha pasado de una estrategia de segmentación basada en la conducta de la clientela a otra de segmentación «predictiva»: a este respecto, el número de los distintos productos vendidos por cada sucursal se ha reducido de 120 a 33. El objetivo de esta estrategia es un mayor crecimiento de los depósitos y de los créditos. El grupo ha experimentado con la «lógica del descubrimiento», como tema para el diseño del local de su oficina en Amiens, que se abrió en la primavera de 1995. La «lógica del descubrimiento» consiste en colocar las mesas de consulta para los clientes en la parte posterior de la sucursal, en vez de cerca de la entrada, para que incluso los clientes que sólo quieren retirar o ingresar dinero en efectivo en sus cuentas puedan ver y darse cuenta de todos los productos al por menor que ofrece la sucursal. La justificación de esta «lógica» descansa en la idea de que el cliente primero entra en la sucursal y luego decide qué necesita.

A pesar de la confirmación por el grupo de la posición estratégica de la red de sucursales, algunas cajas han adoptado la idea de «banca directa». La Caisse d'Épargne de l'Île de France (CEIF), la caja mayor de Francia, con 3,2 millones de clientes, situada en la región de París, abrió una caja sin sucursales en septiembre de 1994. La decisión de crear un «banco directo» se tomó porque la CEIF realiza las

funciones clásicas de un banco comercial, pero al mismo tiempo desempeña la función social de una caja de ahorros sirviendo a todos los segmentos (clases sociales) de la comunidad. Tener una clientela diversa significaba que el tiempo consumido en colas aumentaba hasta hacerse inaceptable para los clientes más sofisticados. Por ello, la CEIF estableció la banca directa, creyendo que la oferta de servicios financieros por teléfono podría interesar hasta un 10 por 100 de sus clientes. Se cree que otras cajas también están considerando hacer lo mismo.

En el análisis precedente, observamos que el negocio bancario al por menor continúa siendo la actividad principal de las cajas. En este contexto, las cajas están siguiendo una política de *marketing* dinámica ajustada a las necesidades financieras de su clientela. Las cajas están segmentando cada vez más sus mercados, y los productos y servicios que ofrecen a su clientela. Han tomado nuevas iniciativas, por ejemplo expansionarse en los segmentos de mercado de la gente joven y de mediana edad; se ha creado un plan de pensión suplementaria, el primer producto bancario global dirigido a planificar la pensión de jubilación (se vendieron en tres meses alrededor de 156.000 pólizas). El éxito de la campaña de *marketing* de las cajas puede medirse por el hecho de que en 1994 la captación de fondos agregada aumentó por encima del 8 por 100. El cuadro n.º 19 contiene la clasificación de los depósitos de los clientes en 1993 y 1994.

En 1994 se reavivó el interés de la clientela por las libretas A (ver epígrafe 2.2). Por primera vez en muchos años, la cuantía de los fondos depositados en las libretas A excedió de las retiradas de fondos. Sin embargo el producto libreta A disminuyó su importancia relativa, aunque poco, bajando a menos del 50 por 100 del total de depósitos. El «techo» a los depósitos de desarrollo industrial fue elevado, lo que explica su aumento en un 32,78 por 100 entre 1993 y 1994. Los planes y cuentas de ahorro vivienda siguen siendo muy populares entre la clientela. En la segunda mitad de 1994, se crearon nuevos tipos de depósitos a plazo basados en la garantía de un rendimiento mínimo. Este último producto ha resultado popular entre los clientes; su volumen ha aumentado casi un 45 por 100 en un año. Por el contrario, los empréstitos y los certificados de ahorro continuaron bajando a causa de la competencia de los nuevos productos.

El total de fondos invertidos en productos de inversión disminuyó de 176,6 millardos de francos franceses (FF) en 1993 a 137,1 millardos en 1994, representando una caída en la captación de fondos fuera de balance. El negocio de seguros de vida de las cajas continuó creciendo, si bien a un ritmo modesto: desde 1990, el total de fondos invertidos en productos de seguros de vida ha crecido alrededor de un 566 por 100; el total invertido en estos productos en 1994 fue 79,3 millardos de FF.

En 1994 las cajas prestaron 39,5 millardos de FF a particulares, lo que supuso un aumento anual del 25,8 por 100. Los préstamos al consumo aumentaron a causa del éxito de los créditos renovables ofrecidos por la tarjeta de crédito Satellis Aurore. Un *marketing* agresivo por parte de las cajas, junto con un mejor clima económico, contribuyó a que los créditos vivienda aumentasen fuertemente (un 25 por 100 en 1994).

CUADRO N.º 19

DEPÓSITOS DE LAS CAJAS DE AHORROS FRANCESAS, 1993 Y 1994

CLASE DE DEPÓSITO DEL CLIENTE	*1994 (millardos de FF)*	*1993 (millardos de FF)*	*Porcentaje de cambio*	*Porcentaje del total (1994)*	*Porcentaje del total (1993)*
Depósitos ordinarios	53,8	49,8	7,9	6,4	6,4
Cuentas de ahorro sujetas a regulación específica.	699,1	639,8	9,2	83,3	82,4
de las cuales:					
Libretas de tipo A	416,8	391,8	6,3	49,6	50,5
Libretas de tipo B	24,3	24,8	–2,2	2,9	3,2
Libretas de ahorro popular	38,3	34,8	10,1	4,6	4,5
Cuentas de ahorro de desarrollo industrial	23,2	17,5	32,7	2,8	2,2
Cuentas de ahorro vivienda	18,4	18,4	0,2	2,2	2,4
Plan de ahorro vivienda	109,9	93,4	17,6	13,1	12,0
Plan de ahorro popular	67,9	58,3	16,4	8,1	7,5
Depósitos a plazo	21,2	14,6	44,9	2,5	1,9
NI y CA (*)	47,5	54,2	–12,3	5,7	7,0
Otros balances de crédito de la clientela	17,5	18,2	–3,6	2,1	2,3
TOTAL	839,1	776,6	8,0	100,0	100,0

Nota:
(*) Empréstitos y certificados de ahorro.
Fuente: Caisse d'Épargne, Informe Anual 1994.

Por otra parte, las cajas siguieron en 1994 la estrategia de desarrollar sus servicios a las entidades públicas y privadas que operaban en sus economías locales. El sector de cajas es el segundo prestamista más importante para las autoridades locales y regionales francesas: su posición mejoró aún más en 1994, un año en el que las cajas cubrieron el 29 por 100 de esos préstamos. La gama de servicios suministrados en dicho año se amplió también a causa del desarrollo continuado de la subsidiaria del grupo cajas, Société d'Émission et de Crédit (SEC), que pudo participar en la financiación de grandes proyectos y preparar «paquetes» complejos de facilidades financieras para las autoridades locales y regionales. Un segmento creciente del mercado son los préstamos a las PYME: entre 1992 y 1993 los fondos prestados en este mercado aumentaron más del 38 por 100, llegando a 7,6 millardos de FF en 1994.

Una característica clave de la estrategia de las cajas francesas se refiere a su posición internacional. El Grupo Francés de Cajas de Ahorros continúa posicionándose como un grupo financiero europeo, aunque en materia tecnológica y de posición internacional estén todavía lejos de las cajas españolas y alemanas. Entre sus presentes estrategias operativas se incluyen:

- La cooperación entre las cajas de once países para utilizar la red de cajeros automáticos de las cajas (EUROFISERV), permitiendo así a 44 millones de tenedores de tarjetas el acceso a los 38.000 cajeros automáticos existentes.

- Ofrecer «paquetes» de productos y servicios financieros diseñados para facilitar las transacciones inmobiliarias transfronterizas (especialmente con Bélgica y Alemania).

- Las cajas francesas, mediante el grupo EUFIGEST establecido con las cajas de otros diez países, están preparando la introducción de la moneda única europea ofreciendo tres fondos de inversión colectiva en títulos transferibles denominados en ecus.

3.3. Alemania

Las cajas de ahorros, como se dijo anteriormente (en el epígrafe 2.3) son una fuerza formidable en el sistema bancario alemán. Su cuota de mercado por segmentos en 1993 era: en eurocheques, un 50 por 100; en tarjetas de crédito, un 46 por 100; en cuentas corrientes, un 50 por 100, y en préstamos no bancarios, un 22 por 100 (ver O'Mahoney, 1993, pág. 8). El éxito de las cajas de ahorros se debe en parte a su filosofía en beneficio de la comunidad. También han resultado más resistentes a la recesión que muchas otras clases de instituciones de crédito, especialmente a causa de su profundo conocimiento de las economías locales y regionales en que operan.

El sistema bancario alemán (incluidas cajas), comparado con los estándares mundiales, se considera en general ineficiente desde el punto de vista productivo (ver Broughton, 1996, pág. 2). Crowder y Leadem (1996, pág. 9) creen que los grandes bancos alemanes, especialmente los tres con base en Francfort, tienen redes de sucursales ineficientes. Estos autores estiman que la media de las *ratios* costes/ingresos de los tres bancos de Francfort fue un 74 por 100 en 1995, una *ratio* elevada según los estándares internacionales. Se cree que los bancos alemanes tendrán que hacer hincapié en el control de costes si quieren aumentar sus ingresos en un tiempo como el actual de crecimiento lento del PIB alemán. Esta debilidad de los ingresos refleja ineficiencias en la mayoría de las grandes áreas del negocio bancario. Los bancos y cajas también han tenido problemas respecto a la calidad de sus créditos en los años noventa (Crowder y Leadem, 1996, pág. 11). Se cree (ídem, página 15) que los grandes bancos alemanes se están planteando reducir notablemente su personal.

Crowder y Leadem (1996, pág. 13) estiman que las oportunidades más importantes para los bancos y cajas alemanes incluyen: aumentar la eficiencia en sus operaciones dentro del país; utilizar tecnología y nuevos productos para ganar cuota de mercado en uno muy fragmentado; aprovechar los cambios en los rasgos demográficos de la clientela; lograr rendimientos en sus inversiones en Alemania Oriental; aumentar la información a sus accionistas satisfaciendo sus necesidades, y vender sus participaciones industriales para crear más capital y emplearlo mejor.

Se ha sugerido que una de las mayores oportunidades de bancos y cajas reside en la mejora operativa de sus redes de oficinas en el país.

Tras esta breve descripción del entorno económico de los bancos y cajas alemanes, podemos examinar algunas de las áreas específicas de interés para el presente estudio. La primera de ellas es la universalización, una característica tradicional del sistema bancario alemán; los bancos universales dominan este mercado. Sin embargo, como se explicó más arriba (epígrafe 2.3) el sistema alemán de banca universal se diferencia de la norma europea a causa del gran número de grupos bancarios diferentes. En 1994, por ejemplo, 3.872 diferentes instituciones de crédito operaban en el país mediante 52.593 oficinas, incluyendo 48.721 agencias (ver Broughton, 1996, pág. 5). En consecuencia, hay un elevado grado de fragmentación en los mercados de depósitos y créditos.

Reflejando su filosofía en favor de su comunidad, las cajas de ahorros de mayor dimensión (cajas centrales y regionales) complementan las gamas de productos de las más pequeñas. Por ello, incluso las más pequeñas pueden ofrecer a sus clientes una gama muy amplia de servicios financieros que incluye hipotecas, pólizas de seguro de vida y de otros tipos de seguro, y un gran número de productos al por menor. Las cajas de ahorros alemanas, a diferencia de las cajas de otros países, actúan también como «bancos universales locales» respecto a sociedades locales, suministrándoles productos comerciales y de banca de inversión.

Los banqueros alemanes esperan que suban sus ingresos por comisiones como resultado de una competencia intensa, una clientela relativamente sofisticada y, en parte, debido a las restricciones que supone la normativa de recursos propios (Arthur Andersen, 1993). Ello les estimulará a dedicar su atención preferente a clases de negocio de poco volumen y alto margen, y a una mayor selectividad en la

gama de los productos que ofrecen. Los banqueros alemanes esperan un crecimiento considerable en productos derivados (de títulos de renta variable, de tipos de interés y de divisas) en el futuro. También consideran que el *leasing* y la financiación de proyectos darán buenas oportunidades de beneficio. Se estima que el número de transacciones por titulización aumentará, especialmente en cobros por arrendamiento financiero, préstamos comerciales, hipotecas comerciales y cobros por tarjetas de crédito.

Las cajas alemanas han sido tradicionalmente una fuente importante de capital para las PYME. Desde finales de los años sesenta, han contribuido a financiar a éstas, adquiriendo acciones. De todos modos, el porcentaje de las cajas en la financiación de las PYME mediante compra de sus acciones ha permanecido constante a un nivel de alrededor del 14 por 100 (Kohler, 1994, pág. 6). Este porcentaje contrasta fuertemente con la fuerte penetración de las cajas en otros segmentos nacionales del mercado de PYME. Kohler (1994, pág. 6) hace notar que: «El 75 por 100 de las sociedades pequeñas y medianas mantuvo relaciones comerciales con las cajas; el porcentaje de éstas en los préstamos alcanzó casi el 40 por 100, y la creación de una PYME de cada dos fue financiada por las cajas».

Las PYME alemanas están cada vez más atraídas hacia la financiación mediante la emisión de acciones. Esto supone un obvio reto estratégico al predominio tradicional de las cajas en otros segmentos financieros del mercado de pequeñas y medianas empresas.

Aunque las cajas dominan el segmento nacional de las PYME, no es así en el internacional. Al mismo tiempo, las PYME alemanas están cada vez más activas en el terreno internacional; el PMU y la apertura de Europa Oriental están acelerando esa tendencia. Como consecuencia, la DSGV, Deutsche Sparkassen und Giroverband (Liga Alemana de Cajas de Ahorros y Postales), ha desarrollado una estrategia para intensificar la actividad de las cajas en este segmento del mercado de creciente importancia. Esta estrategia incluye un programa de promoción de ventas llamado *VSP Ausland* (ver *EUFI Journal,* 1994c, pág. 11).

Una tendencia presente que influye en la estrategia de banca universal en Alemania es la erosión a largo plazo del predominio de los bancos en los préstamos a empresas. Durante los últimos años ochenta, el principio del «banco de siempre» empezó a erosionarse en la parte superior del mercado de empresas, al buscar éstas las condiciones competitivas más favorables acudiendo a muchos bancos (en vez de limitarse a acudir a su «banco de siempre») y a productos competitivos del mercado de capitales. Parece que esta caída en la importancia del «banco de siempre» se está extendiendo a las compañías medianas, un sector que ha mantenido tradicionalmente una relación muy estrecha con el sistema bancario. Crowder y Leadem (1996, página 9) sugieren que esas presiones están alimentando las ambiciones de los bancos alemanes en el mercado internacional de capitales. Al mismo tiempo, ello probablemente reforzará el énfasis estratégico de la banca hacia empresas más pequeñas y hacia productos especializados para sociedades. Los grandes bancos alemanes están también introduciendo nuevos productos y canales de distribución en el mercado al por menor. Esta estrategia de los grandes bancos universales está dirigida a captar cuota del mercado a expensas de las instituciones de la banca pública y de las pequeñas cooperativas de crédito (Crowder y Leadem, 1996, pág. 15).

Hemos hecho notar la importancia de la creciente sofisticación de la clientela en la elaboración de las estrategias bancarias alemanas. Los clientes alemanes, por ejemplo, parecen responder muy vivamente a los incentivos de precio. Un resultado de las características demográficas cambiantes de la clientela —es decir, del envejecimiento de la población— es que un gran volumen de activos reales y financieros será transferido por herencia en los próximos años. Muchos bancos están dirigiendo activamente sus estrategias a aumentar su cuota de gestión de esos activos. La banca también espera beneficiarse del creciente interés de su clientela en acciones, bonos y fondos de inversión.

El elemento más débil de los productos y servicios ofrecidos por las cajas de ahorros parece ser la asesoría de inversiones y la gestión de activos (O'Mahoney, 1993, página 9). La respuesta de las cajas de ahorros a esta debilidad ha sido crear un sistema de oficinas en dos niveles. El negocio ordinario se realiza en las sucursales, pero centros especializados de asesoramiento, con personal muy experto, se ocupan de los servicios que necesitan un apoyo especial de personal. Las cajas de ahorros están también intensificando sus esfuerzos para incrementar sus vínculos con las redes de cajas de Francia, Italia, España y el Benelux. En este contexto, es destacable su papel central, compartido con la española CECA, en el funcionamiento de la red EUFISERV.

A pesar de las tendencias hacia la consolidación en el sistema bancario alemán, éste continúa siendo el más fragmentado e ineficiente comparado con muchos otros bancos y cajas europeos y americanos. Una tendencia hacia fusiones «amistosas» entre cooperativas y cajas pequeñas y medianas ha aumentado la masa crítica y la eficiencia de las mismas. Esto, a su vez, supone una creciente amenaza competitiva a los grandes bancos supra-regionales cotizados en Bolsa (Bayerische Hipobank y Bayerische Vereinsbank) y a los tres *Grossbanken* (grandes bancos): el Deutsche Bank, el Dresdner Bank y el Commerzbank; Broughton (1996, pág. 13) observa: «El aumento de la dimensión media de las cajas y de las cooperativas de crédito, unido a la cuota de mercado conjunta y dominante que tienen en el sistema bancario alemán y a la creciente sofisticación de las sociedades que son clientes suyas, ha resultado en una ampliación de las actividades de esas cajas y cooperativas, que han entrado en las áreas de banca de inversión, emisión de títulos valores, cambio de divisas y gestión de patrimonios, invadiendo el terreno de los *Grossbanken,* que tradicionalmente han tenido una cuota dominante en el mercado nacional de esas actividades».

Sin embargo, las estructuras operativas y la eficiencia general de las cajas de ahorros y postales, y de las cooperativas de crédito, son todavía inferiores a las de los *Grossbanken* y a las de los grandes bancos regionales. Se espe-

ra que nuevas fusiones y consolidaciones contribuyan a que vaya desapareciendo esa diferencia entre eficiencias.

Las cajas de ahorros han respondido de muchas otras maneras a la creciente amenaza de la competencia y al entorno cambiante del mercado. Hasta 1993, por ejemplo, la mayoría de las cajas de ahorros estaban representadas en Bolsa por sus *Landesbank* (bancos regionales) respectivos. Ahora, algunas de las cajas de ahorros más grandes cotizan en Bolsa por separado y con su propio nombre. La regla de que las cajas operen sólo en su propia región tiene ventajas, pero también desventajas. Por ejemplo, a causa de la regla regional, sólo las cajas de ahorros «libres» (había 7 en 1996, entre ellas las más grandes) pueden exportar capital fuera de Alemania para evitar la nueva retención del impuesto sobre la renta (O'Mahoney, 1993).

La banca directa (ver también epígrafe 2.3) ha sido otra amenaza competitiva a las cajas de ahorros. Las organizaciones regionales de cajas han actuado más deprisa que la nacional DSGV. Por ejemplo, en 1996, la Asociación de Cajas Bávaras introdujo un servicio de banca directa en el que participan todas las cajas de la región. La falta de centralización es una de las desventajas estratégicas de las cajas, que éstas están tratando de vencer de varias maneras.

3.4. Italia

El sistema bancario italiano en su conjunto se ha visto obligado por recientes cambios legislativos a revisar sus estructuras y a modificar su *mix* de operaciones en lo que podría definirse, sin demasiada precisión, como una estrategia defensiva o de consolidación, típica de una fase difícil de transición. Aunque es demasiado pronto para conocer sus efectos a largo plazo, se han producido ya efectos a corto que están influyendo decisivamente en las estrategias de las cajas italianas. Asimismo, el papel jugado por el tamaño del banco o caja no debe perder importancia. Los recientes cambios en la legislación han producido importantes alteraciones en el modo en que se forman grupos en torno al mayor banco o caja. La idea es que bien una institución de gran tamaño se convierte en un polo en torno al cual gravitan las más pequeñas en una alianza estratégica con aquélla, o bien el banco o caja mayor adquiere acciones de los más pequeños o pequeñas, con lo que en algunos casos éstos o éstas se convierten en filiales de plena propiedad del banco o caja principal (una exposición más completa se encuentra en Revell, 1989).

En Italia, el mayor polo de agrupación de las cajas es Cariplo, la caja más grande, con una base de clientes de dos millones. La estrategia de Cariplo ha consistido en ampliar su influencia en el Centro y Sur de Italia adquiriendo participaciones minoritarias en cajas ya existentes a las que suministra asistencia técnica y de gestión. Por regla general, Cariplo ha adquirido participaciones de entre el 20 y el 50 por 100; generalmente el acuerdo entre Cariplo y las otras cajas dispone que éstas distribuirán los productos de Cariplo; las cajas pequeñas se benefician de la inyección de capital suministrado por la caja grande. En realidad, las cajas pequeñas han buscado activamente inyecciones de capital de las grandes como parte de una estrategia defensiva destinada a mantener su *status* e identidad locales y, al mismo tiempo, protegerse frente a competidores más grandes.

El éxito de la estrategia de Cariplo dependerá, en último término, de la rapidez con que pueda completar la adquisición de esas cajas e integrarlas plenamente en su red de 671 oficinas. En el momento actual, sus adquisiciones anteriores están absorbiendo una parte considerable de sus fondos propios, y es posible que los beneficios del grupo se diluyan.

Cariplo no se ha limitado a adquirir cajas; se ha aprovechado del cambio en la legislación que permite fusiones y adquisiciones entre diferentes clases de instituciones de crédito. En 1995, fracasó en su intento de comprar Credito Romagnolo por la intervención del Credito Italiano. Luego ha habido rumores de que Cariplo estaba considerando apoderarse del propio Credito Italiano. El resultado de aquel fracaso ha sido que Cariplo (y otros bancos o cajas) se están replanteando sus estrategias de expansión. Cariplo forma parte de una alianza estratégica más amplia con el IMI y San Paolo, que rivaliza con la alianza en torno a Mediobanca. La tendencia hacia una mayor concentración en el mercado italiano ha inducido a los analistas a creer que el resultado final será una situación en la que el sistema bancario italiano estará dominado por seis o siete grupos. Se llegaría a este resultado mediante adquisiciones y fusiones amistosas u hostiles.

Otras cajas se han convertido en polos regionales. En el Nordeste de Italia la creación de Unicredito SpA en diciembre de 1994, como una *holding* que cubre Cariverona SpA y Cassamarca SpA, representa un paso importante hacia una mayor cooperación entre las cajas de la región y hacia el establecimiento en ella de un fuerte grupo bancario. En el cuadro n.º 15 (ver epígrafe 2.4) se contienen datos estadísticos sobre la estrategia defensiva de consolidación. Los dos acuerdos de 1991 entre CRT y varias cajas, y entre Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza Belluno e Ancona SpA y varias cajas en Bolonia y en el Veneto, tenían como objetivo reforzar las posiciones de las dos instituciones más grandes en su propio territorio mediante una serie de alianzas estratégicas con cajas pequeñas y medianas.

Puede decirse que la liberalización de la legislación sobre apertura de sucursales ha causado dos respuestas estratégicas: 1) reforzar la posición de la caja en su propio territorio, generalmente mediante fusiones y/o alianzas estratégicas con instituciones más pequeñas; alternativamente, un grupo de pequeñas cajas pueden unirse para crear una sola, más capaz de defender su posición en el mercado; 2) después de que las estrategias encaminadas a la consolidación en el propio territorio han sido implementadas por completo, las cajas pueden optar por seguir una estrategia de crecimiento externo o expansión geográfica. El siguiente extracto del *Informe Anual* de 1994 (págs. 6-7) de Carisbo ilustra este objetivo estratégico: «En 1994 se hicieron nuevos progresos en la racionalización y expansión de la red al por menor, de acuerdo con las estrategias decididas el año anterior sobre el refuerzo y consolidación de la presencia de la *Cassa* en un mercado tradicional y en la re-

gión Emilia-Romagna, y sobre el refuerzo de sus operaciones en Roma y en Milán... Hay que hacer notar que el objetivo de la *Cassa* es un desarrollo geográfico considerable de su red al por menor, reflejando así la necesidad de aumentar el volumen de operaciones y reforzar su posición como banco universal después de su fusión con Bimer Banca SpA. Además la *Cassa* se propone conceder gran atención a la nueva estructura del sistema de crédito regional, después de la intervención de compañías de crédito de fuera de la región...».

Otras cajas que siguen una estrategia similar a la de Carisbo son, entre otras, la Cassa di Risparmio di Firenze y la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

Los grandes bancos comerciales italianos, públicos o privados, han extendido sus actividades a nuevos segmentos geográficos, presionando de ese modo a las cajas y bancos locales. Por ello, los pequeños bancos y cajas locales han adoptado un conjunto de estrategias destinadas a impedir la entrada de esos grandes competidores. La fusión entre la Cassa di Risparmio di Biella SpA y la de Vercelli SpA para crear Riverbanca SpA es un ejemplo. El *Informe Anual* de 1994 de Riverbanca SpA ilustra las razones de esa fusión (pág. 11): «La nueva caja continúa las fructíferas tradiciones de dos instituciones de crédito locales históricas que durante más de 140 años han contribuido grandemente al desarrollo económico de las provincias de Biella y Verona... Durante los últimos años la necesidad de las cajas pequeñas de celebrar acuerdos de unión adecuados se ha hecho cada vez más urgente, dado su objetivo de continuar progresando en el mercado... Nuestra elección en favor de una fusión entre cajas vecinas, con escaso solapamiento territorial y clientelas diversas y fáciles de integrar, va en esa dirección. Es una elección, entre otras cosas, totalmente en línea con las más recientes estrategias de otras importantes instituciones de crédito del Piamonte».

Hay otras estrategias muy importantes que actualmente se siguen por las cajas italianas. A continuación, se enumeran algunas de las más notables puestas en marcha por cajas pequeñas: implementar medidas de reducción de costes como respuesta al cambio estructural; unirse a otras cajas para ofrecer una gama de servicios más competitiva; invitar a inversores locales (incluso si son bancos grandes) a inyectar más capital, y aumentar el número de sucursales locales.

Hay que tomar nota de que Cariplo ha establecido su presencia en el área internacional, y que, mediante alianzas estratégicas con cajas internacionales (WestLB, en Alemania, y Bank Austria, en Austria) forma parte de una red pan-europea de cajas. Cariplo y Bank Austria son dueños conjuntamente del 50 por 100 del Banco Húngaro EKB, y Cariplo espera continuar su expansión en Europa Oriental, sobre todo porque muchas compañías italianas clientes suyas comercian con esos países. Se considera que su alianza con Bank Austria es la ligazón internacional más importante de Cariplo. El acuerdo de Cooperación con WestLB representa un refuerzo de la actividad de Cariplo en el terreno de la banca de inversión. El acuerdo cubre también pagos transfronterizos y *clearing*, mercado de capitales y financiación de exportaciones. Cariplo también tiene vínculos con Rabobank, en Holanda, y con Banco Comercial Português, en Portugal, y está tratando de encontrar formas de cooperación en otros países como Francia y España.

3.5. Reino Unido

Las *building societies* y la TSB (en la actualidad una sociedad anónima cotizada en Bolsa) son el núcleo del sector tradicional de las cajas de ahorros privadas británicas. Aunque las *building societies,* en general, han mantenido su papel tradicional de receptoras del ahorro privado y de fuentes de financiación de viviendas (con un sesgo regional), han tenido lugar cambios importantes, que reflejan el nuevo entorno competitivo (ver epígrafe 2.5). En este entorno, el número de *building societies* ha bajado de alrededor de 2.000 a comienzos de siglo a algo más de 80 en 1997. Las diez mayores están dedicando su atención estratégica a operaciones *bancassurance* en todo el país para poder competir con los grandes bancos comerciales. La mayoría han tratado de diversificarse y de aumentar su capacidad de distribución; todas se están replanteando su papel tradicional. En este contexto, las dos grandes cuestiones estratégicas a decidir son su carácter mutualista y su capital.

Durante los años ochenta, el sistema financiero británico experimentó un *boom* en materia de préstamos. Es poco probable que esta situación vuelva en el futuro próximo, y los márgenes se hallan bajo presión en el presente entorno de bajos tipos de interés. Los bancos están ganando un porcentaje creciente del mercado hipotecario de la vivienda, que antes de la desregulación era el coto cerrado tradicional de las *building societies.* Al mismo tiempo, los bancos, el gobierno y las compañías de seguros, entre otros, están ganando cada vez más depósitos a las *building societies,* aunque éstas aún dominan el mercado nacional de ahorro. En este mercado, muy competitivo y convergente, las *building societies* se están dando cuenta de la necesidad de una mayor eficiencia, y de enfocar más su atención a sus objetivos primordiales.

Una interesante característica de este nuevo entorno más competitivo ha sido el aumento de acuerdos de cooperación entre bancos y *building societies.* Por ejemplo, Mercantile Credit (una filial del banco Barclays) ha ayudado a la *building society* Abbey National a establecer una operación de préstamos sin garantía, una actividad nueva para una *building society* tradicional. Las más pequeñas, con frecuencia, venden préstamos no asegurados de los bancos bajo el nombre de la *building society* vendedora. El Banco de Escocia, en una operación conjunta *(joint venture)* al 50 por 100 con la *building society* Halifax, ayudó a ésta a emitir su propia tarjeta de crédito. Los cheques de Halifax son aceptados por Barclays: el Bank of Scotland y el Co-operative Bank hacen el mismo servicio a *building societies* más pequeñas. Algunas, como la Skipton, también administran hipotecas para bancos. Estas clases de acuerdos se dan también a escala europea; por ejemplo, Abbey National, lo tiene con Winterthur en España y con Diners Club en Italia. Los bancos y *building societies* son a la vez proveedores y clientes recíprocos.

Estos acuerdos de cooperación pueden parecer, a primera vista, inconsistentes con el entorno fuertemente competitivo del mercado británico; en realidad, son el resultado de la competencia misma. Un banco y una *building society* pueden celebrar un acuerdo de cooperación para conseguir una ventaja competitiva sobre otros bancos o *building societies.* Sinergias tales como economías de escala o de gama pueden ser aprovechadas, beneficiando a ambas partes del acuerdo de cooperación. Así, por ejemplo, el Bank of Scotland está consiguiendo economías de escala en su departamento de procesamiento de tarjetas de crédito al ocuparse de las tarjetas de Halifax. Ésta, gracias al acuerdo, ha podido emitir una tarjeta de crédito sin el elevado coste de crear un centro de procesamiento y con un menor riesgo.

Competencia y cooperación son también evidentes en las diversas relaciones entre *building societies* y sociedades de seguros. Tradicionalmente, las sociedades de seguros británicas han celebrado acuerdos con *building societies* y con bancos para conseguir acceso a las amplias clientelas de ambos. Las *building societies* actúan como intermediarios vendiendo un alto porcentaje de las pólizas de seguros de vida, de edificios y de su contenido de las compañías de seguros con las que tienen acuerdos de cooperación. Las *building societies* ganan así cantidades considerables por comisiones. Las ventas cruzadas y una tendencia hacia *bancassurance* o la universalización han sido aspectos diferenciales estratégicos importantes de las *building societies* británicas modernas.

Después de la Financial Services Act (Ley de Servicios Financieros) de 1986, numerosas *building societies* se han vinculado con una única compañía de seguros, ofreciendo sólo los productos de ésta: entre los primeros ejemplos se cuentan los acuerdos entre Alliance and Leicester y la compañía de seguros Scottisch Amicable, y entre Nationwide y la compañía de seguros Guardian Royal Exchange. Algunas de esas relaciones se han desarrollado hasta convertirse en, o ser reemplazadas por, la plena propiedad de una compañía de seguros de vida bajo su nombre. Ejemplos de esto son National and Provincial (ayudada por la compañía de seguros General Accident) y Woolwich (ayudada por la compañía de seguros Sun Alliance).

La *building society* Britannia ha puesto en marcha la estrategia de adquirir compañías de seguros de vida ya existentes (por ejemplo FS Assurance en 1989, y más tarde Crusader Insurance y Life Association of Scotland). Abbey National ha seguido también una estrategia de adquisición y ha comprado Scottish Mutual. Estos últimos hechos muestran claramente la cada vez mayor creencia de las *building societies* en las ventajas de una estrategia de *bancassurance.* Son también un signo de que la cooperación entre *building societies* y compañías de seguros está siendo sustituida por un aumento de la competencia entre ellas. Todas esas tendencias reflejan una rápida erosión del esquema histórico en el que los papeles a jugar por bancos, *building societies* y compañías de seguros eran distintos y bien diferenciados. Parece probable que en el futuro una sola empresa de servicios financieros ofrezca servicios de banca, ahorro, hipotecas, seguros y productos de inversión. Recientemente, existe una tendencia en las grandes *building societies* a establecer sus propias operaciones de seguros de vida.

Una interesante característica del sector *building societies* británico es que muchas de ellas han aprovechado las oportunidades europeas que ofrece la Segunda Directiva Bancaria (1989) de la Comisión Europea (ver, por ejemplo, Jarman, 1994b, pág. 15). La Bradford and Bingley, por ejemplo, ha establecido una *bausparkasse* (caja de ahorros hipotecaria) y una compañía de *marketing* en Alemania. Jarman (1994b, pág. 15) sostiene que «Europa ofrece oportunidades para diversificar préstamos y captar fondos en un tiempo en que el mercado hipotecario británico es enormemente competitivo». Aportando más ejemplos, informa que la *building society* Nationwide también ha entrado en el mercado alemán; que Halifax ha creado el Banco Halifax Hispania; que Woolwich ha establecido la Banque Woolwich en Francia y Woolwich SpA en Italia. Abbey National fue la primera en entrar en Europa continental, ofreciendo hipotecas en España y luego en Italia; después de convertirse en sociedad anónima, inició también operaciones en Francia. Sin embargo, a pesar de todas esas iniciativas y de la fortaleza de las *building societies* británicas, por regla general han encontrado difícil, y no siempre atractivo, explotar las aparentes oportunidades ofrecidas por el mercado único europeo (ver *The Banker,* 1994a, pág. 112).

Desde 1993/94 se ha reavivado intensamente el debate sobre el futuro de las *building societies* regionales (ver, por ejemplo, Leveson, 1993a, b; Wriglesworth, 1993; Frazer, 1993, y *The Banker,* 1994b). Leveson (1993a) pone de relieve las siguientes fuerzas que presionan sobre las *building societies* regionales (salvo las 5 en cabeza y alrededor de 30 en la cola) para que entren en fusiones o sean absorbidas por otras:

— tecnología (ineficiente o poco aplicada por muchas *building societies*);

— pérdidas en préstamos hipotecarios (que reducen los beneficios);

— inadecuada gestión (falta de capacidad o de formación);

— insuficiente capital (que limita la inversión en nuevas tecnologías, en infraestructura, en el desarrollo de nuevos productos y en la capacidad de expansión);

— tesorería (una contribución limitada);

— preferencias de los clientes (creen que un mayor tamaño aumenta la seguridad y que las instituciones más grandes tienen ventajas en términos de *marketing);*

— economías de escala (que pueden ser explotadas por las sociedades más grandes);

— costes (falta de una gestión de costes efectiva), y

— un exceso de capacidad en el sector de las *building societies.*

Wriglesworth (1993), uno de los más conocidos analistas de las *building societies* británicas y del mercado hipoteca-

rio para viviendas, sostiene que los criterios fundamentales para su éxito son: el desarrollo de productos sofisticados dirigidos a segmentos definidos de la clientela; la reducción de las *ratios* globales coste/beneficio; mejora en la gestión de riesgos, y la conducción de las estrategias hacia el desarrollo de sinergias y a dominar segmentos muy definidos del mercado.

Este autor pone de relieve, en este contexto general, la necesidad de que las *building societies* se posicionen de modo efectivo respecto a costes y a distribución. Wriglesworth (1993, pág. 11) mantiene que las *building societies* están mejor posicionadas que los bancos para tener éxito en el suministro de servicios financieros por las siguientes razones:

— tienen un mayor control sobre sus márgenes de intermediación porque tienen tipos administrados por la ley en el activo y en el pasivo de sus balances;

— tienen una base de costes más baja, ya que sus redes de oficinas son más reducidas y sus gamas de productos más simples y más pequeñas;

— tienen mejores tecnologías;

— tienen un menor nivel relativo de morosidad que los bancos, y

— generalmente tiene una mejor imagen que los bancos frente a su clientela.

Wriglesworth (1993) señala que un problema muy importante (anticompetitivo) para las *building societies* es la Building Societies Act (Ley de *Building Societies)* de 1986. Afirma (1993, pág. 11) que esa ley «es un total anacronismo en el contexto de un mercado libre, y además es contraria al espíritu comunitario de rebajar las barreras anticompetitivas». Se comprobará enseguida que se está realizando un profundo examen de la Building Societies Act desde enero de 1994, y se han producido propuestas para un nuevo proyecto de ley (HM Treasury, 1996).

Un problema fundamental para las *building societies* del Reino Unido es su número excesivo. Frazer (1993) dice: «demasiadas *building societies,* demasiadas sucursales y demasiado personal». *The Banker* (1994b, pág. 112) sugiere que, enfrentadas con la presión creciente de la competencia, tienen las siguientes opciones:

1) *Abandonar su carácter mutualista y convertirse en un banco.* Así, aspiran a conseguir más flexibilidad para obtener fondos y para operar que la que hoy tienen bajo la presente Ley de *Building Societies* (1986). De las diez *building societies* nacionales, sólo la Abbey National optó por esta solución (en 1989), pero otras están siguiendo su ejemplo: Halifax y Leeds Permanent se están fusionando a la vez que se convierten en una sociedad anónima cotizada en Bolsa (siendo el tercer banco de mayor tamaño del Reino Unido); Alliance and Leicester, Woolwich, National and Provincial y Northern Rock han anunciado que pretenden también convertirse en bancos. La reciente decisión de Northern Rock —antes considerada como un firme bastión del carácter mutualista— de convertirse en banco ha hecho que otras *building societies* empiecen a dudar de sus perspectivas de futuro en un sector que se está haciendo cada vez más pequeño (ver, por ejemplo, Denton y Smith, 1996; Smith y Denton, 1996, y Tighe, 1996). A pesar de todo, Northern Rock insiste en que quiere seguir siendo un especialista en hipotecas (ver Smith y Denton, 1996).

2) *Comprar un banco.* Hasta ahora solo Alliance and Leicester lo ha hecho: ha comprado Girobank (Caja Postal de Ahorros), antes una subsidiaria del Servicio de Correos.

3) *Fusionarse con otra building society.* La tendencia actual en el Reino Unido apunta claramente hacia un número aún menor de *building societies.* Alliance se fusionó con Leicester en 1985 y adquirió Girobank en 1990. Northern Rock se ha fusionado recientemente con North of England. (La fusión TSB/Lloyds es también un evento muy significativo en el sector de cajas en su sentido más amplio, y ha dado lugar a la creación del banco comercial más grande del Reino Unido: ver Orton, 1995). Un estudio reciente de Altunbas y otros (1995) sugiere, entre otras cosas, que las mayores oportunidades para reducir costes en el negocio bancario británico resultan de fusiones entre bancos y *building societies,* más que de fusiones entre bancos.

4) *Venderse a un banco.* Cheltenham and Gloucester (C & G), una *building society,* emprendió ese camino a principios de 1996. C & G continúa su estrategia de ofrecer hipotecas a bajo coste dentro del grupo bancario de Lloyds Bank, lo que le da un mayor acceso al mercado de capitales al por mayor y la oportunidad de aprovechar economías de escala. Los miembros de la *building society* National and Provincial han votado por una mayoría abrumadora en favor de la fusión con Abbey National (Wolffe, 1996). La *building society* Bristol and West ha anunciado también que el Bank of Ireland le ha hecho una OPA muy lucrativa.

Otra evolución interesante en el mercado financiero británico es que parece que va a empezar la tan anunciada consolidación en el sector de seguros de vida. Parece que General Accident va a adquirir Provident Mutual. Orton (1995) sugiere que es probable que ocurra una consolidación semejante en el sector británico de gestión de fondos; en 1996 este proceso ha comenzado en serio y ha sido llamado el «*big-bang* 2» (ver O'Connor, 1996). Hasta cinco de los más grandes gestores de fondos podrían ser adquiridos por otras entidades en el futuro próximo, después de las diez adquisiciones ocurridas desde enero de 1995. En vista de esta tendencia hacia la consolidación y del reciente (1995/97) movimiento hacia la des-mutualización en el sector de las *building societies,* la cuestión de si el carácter mutualista de éstas puede sobrevivir a largo plazo es de una alta prioridad.

La reciente decisión de Northern Rock de convertirse en banco ha reavivado el debate. Mientras que algunas *building societies,* como la Yorkshire Building Society, han dicho claramente que creen que el carácter mutualista supone mayores beneficios a medio y a largo plazo para sus miembros (ver Smith y Denton, 1996), otras no están tan seguras. Algunos ejecutivos en el sector opinan (en privado) que «las *building societies* de tamaño medio ya no tienen nada que hacer» (Smith y Denton, 1996). Dos de los grupos más gran-

des de financiación hipotecaria de viviendas (Nationwide y Yorkshire Building Society) están totalmente decididos a conservar su carácter mutualista, y en abril de 1996 rebajaron el tipo de interés de sus hipotecas al nivel más bajo desde hace 30 años. Esta nueva maniobra competitiva se ha hecho para «distinguir claramente las *building societies* de los bancos o aspirantes a bancos» (Graham, 1996a).

El futuro del carácter mutualista de las *building societies* es, pues, una cuestión de gran actualidad. También hay que tomar nota de que, aunque algunos creen que el sector de financiación mutualista va a desaparecer en el Reino Unido, se estima que en el continente europeo continuará jugando un papel de primera fila (Jarman, 1994b). A partir de enero de 1994, el gobierno británico ha emprendido un estudio detallado y de gran amplitud sobre la Ley de *Building Societies* (Building Societies Act, 1996) y sobre la cuestión del carácter mutualista.

El 18 de marzo de 1996 el gobierno británico publicó un nuevo proyecto de ley y un papel consultivo sobre el sector de las *building societies* (ver *Treasury Economic Briefing,* 1995; HM Treasury, 1996; Smith, 1996, y *Financial Times,* 1996). El nuevo sistema se ha diseñado para asegurar que las *building societies* puedan continuar creciendo, desarrollándose y compitiendo eficazmente con otras empresas de servicios financieros, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a su clientela. Este estudio refleja la importancia que el gobierno británico concede al sector de las *building societies,* considerándolo como un refugio seguro de los ahorros de los particulares y un oferente de primera fila de préstamos hipotecarios para viviendas.

La primera etapa de ese estudio (comenzado en enero de 1994) se anunció en julio del mismo año (ver *Treasury Economic Briefing,* 1995); propone, entre otras cosas, que en el futuro las *building societies* tengan capacidad legal para obtener hasta el 50 por 100 de su financiación en el mercado de capitales al por mayor; conceder créditos sin garantía a empresas, y ser propietarias de una compañía de seguros que pueda emitir pólizas de seguro de edificios y sus contenidos, y de pago de hipotecas.

En la segunda etapa de este estudio, se introdujeron en el proyecto de ley dos nuevas e importantes propuestas: el reforzamiento de la responsabilidad de los gerentes frente a los socios y su obligación de rendir cuentas, y un plan para eliminar la mayor parte de las restricciones legislativas a las capacidades de actuación de las *building societies.*

El objetivo final es convertir las *building societies* en empresas más transparentes y flexibles, y de este modo avivar la competencia y aumentar las posibilidades de elección de la clientela.

El Departamento del Tesoro británico, al anunciar en marzo de 1996 los planes del nuevo gobierno, hizo otras tres propuestas, muy significativas y para muchos inesperadas (Smith, 1996). La primera y más importante fue la de proteger frente a posibles OPA durante un máximo de un año a las *building societies* que planeen fusionarse entre sí. La segunda consiste en que el banco que lance una OPA que fracase tiene que esperar un año antes de repetirla. La tercera fue proponer una acción, aún sin especificar, que podrían tomar las *building societies* que experimenten un rápido aumento de cuentas porque sus depositarios quieran obtener los beneficios derivados de una conversión u OPA que esperan tenga lugar.

La cuestión de si el carácter mutualista de las *building societies* puede sobrevivir a largo plazo en el presente entorno es de gran actualidad (por ejemplo ver *The Banker,* 1994a y 1995b, y Frazer, 1994, *The Banker* (1995b, página 19) sugiere que el gobierno, al hacer posible la conversión de *building societies* en sociedades anónimas, en realidad ha creado un camino en una sola dirección que no permite el retroceso. Una vez que una *building society* se ha convertido en sociedad anónima, no puede dar marcha atrás, y existe una fuerte presión a favor de esa conversión. Un estudio reciente de una «mesa redonda» en Londres del CSFI (Centro para el Estudio de Innovaciones Financieras) sugirió tres «bases» principales para que se dé una nueva etapa de crecimiento mutualista: el concepto de que los clientes, no sólo los accionistas, tienen un interés directo en la gestión mutualista (el cliente como *stakeholder);* la visión a largo plazo (una característica de las *building societies* y del carácter de mutualista), y el coste del capital (el de las *building societies* es más barato).

Como nota final de este examen de las *building societies,* hay que señalar que la reciente conversión de Northern Rock en sociedad anónima tiene una característica interesante (ver *The Economist,* 1996): se va a crear la Fundación Northern Rock, una sociedad benéfica sin fin lucrativo, para «redefinir el *ethos* de espíritu comunitario inherente al concepto mismo de mutualismo, pero dentro del cuadro de una sociedad anónima» (*The Economist,* 1996, pág. 90). La Fundación canalizará fondos, especialmente hacia sociedades benéficas, en el Nordeste de Inglaterra; recibirá cada año el 5 por 100 de los beneficios antes de impuestos del nuevo banco; tendrá también acciones sin derecho a voto que podrán ser convertidas en el 15 por 100 del capital accionarial del nuevo banco en caso de una OPA.

3.6. Escandinavia

Noruega

Tradicionalmente, las cajas noruegas tienen la forma de fundaciones privadas. Su órgano directivo supremo es el Consejo de Representantes, que, entre otras cosas, establece y cambia los estatutos de la caja en cuestión, decide las cuestiones referentes a los certificados primarios de capital (análogos a las acciones de una sociedad privada), aprueba las cuentas anuales y decide sobre posibles fusiones. La gestión diaria corre a cargo de un Consejo de Gerentes elegido por el Consejo de Representantes.

Un proceso de fusiones entre cajas ha dado lugar a entidades mayores y más poderosas, especialmente a escala regional: en diciembre de 1994, las diez cajas más grandes tenían más del 70 por 100 del total de activos de las cajas noruegas, comparado con el 25 por 100 en 1970. A pesar de esa concentración en torno a las cajas más grandes, numerosas de dimensión reducida continúan basando sus ope-

raciones en su fuerte vínculo con su localidad o región y en su buena reputación de solidez financiera. Esta estrategia de resaltar la comunidad local la siguen también las cajas regionales o de distrito; por eso, la proximidad a su mercado de origen es una parte integral de la estrategia de las cajas y se optimiza mediante una amplia red de sucursales.

Desde la Ley de Cajas de Ahorros de 1977, las cajas noruegas están autorizadas a realizar las mismas actividades que los bancos comerciales. La gran mayoría de ellas pueden hoy realizar todas las transacciones y operaciones financieras importantes. Su actividad básica es la captación de depósitos de los particulares; las cajas cubren el 45,2 por 100 del total de depósitos, comparado con el 41,8 por 100 de los bancos comerciales y el 13 por 100 de la Caja y Giro Postales (ver cuadro n.º 20). Aunque las cajas han aumentado su cuota de mercado de préstamos al público en los últimos años, continúan estando más o menos al mismo nivel que los bancos comerciales y estatales. Tradicionalmente, las cajas cubren el sector de los particulares, y los bancos comerciales, el de las empresas. Esta distinción se ha hecho menos nítida, en especial porque las cajas más grandes compiten con los bancos comerciales en todos los segmentos del mercado de préstamos a empresas. Las cajas más pequeñas están prestando cada vez más a las industrias y comercios locales (ya alcanzan un tercio del total).

La posición competitiva de las cajas se ha fortalecido considerablemente gracias a la cooperación entre ellas. El grupo cajas es propietario de Fellesdata, S. A., una de las compañías noruegas más grandes de procesamiento de datos electrónicos, lo que hace que las cajas noruegas ocupen una posición puntera en el desarrollo tecnológico. Los bancos y cajas noruegos, en general, están muy automatizados, más que en los demás países, en particular en el procesamiento electrónico de tarjetas de crédito. Desde la introducción de los primeros cajeros automáticos en 1978, las cajas son las más avanzadas en ese terreno; son el grupo puntero respecto al servicio electrónico de las tarjetas de crédito; en 1994 emitieron el 55 por 100 del total de tarjetas.

El cuadro n.º 20 muestra algunos datos estratégicos básicos sobre la estructura de los mercados de depósitos y préstamos en Noruega, y el cuadro n.º 21, la distribución de los préstamos entre el sector de cajas y el de bancos comerciales.

CUADRO N.º 20

CUOTAS DEL MERCADO NORUEGO DE DEPÓSITOS Y PRÉSTAMOS POR INSTITUCIÓN
Septiembre de 1994

INSTITUCIÓN	*Depósitos, en porcentaje* (a)	*Préstamos al público, en porcentaje* (b)
Cajas	45,2	26,9
Bancos comerciales	41,8	29,6
Caja y Giros Postales	13,0	—
Bancos estatales (c)	—	25,5
Instituciones de crédito	—	8,3
Compañías de seguros	—	8,8
Compañías de financiación.	—	0,9
TOTAL EN CORONAS NORUEGAS	431.322	782.107

Notas:
(a) Según la legislación noruega, sólo las cajas, los bancos comerciales y la Caja y Giro Postales pueden aceptar depósitos del público.
(b) La palabra «público» incluye los participantes, las empresas privadas, los gobiernos locales y las empresas municipales.
(c) Los bancos estatales son los de Agricultura, de Pesca, de los Municipios, de la Vivienda y de Educación. En 1993, cuatro bancos estatales —los dos de la Industria Manufacturera, el de las Pequeñas Empresas y el de las Regiones— se fusionaron para formar el Fondo de Desarrollo Industrial y Regional. El 1.º de enero de 1996 el Banco Estatal de la Prensa Periódica se ha fusionado con el Fondo.

Fuente: Asociación de las Cajas de Ahorros Noruegas.

Suecia

El Swedbank actúa como banco de *clearing* de todas las cajas de ahorros suecas. Su estructura organizativa tiene dos niveles y se encuentra descentralizada: las operaciones se realizan por 130 unidades locales de cajas de ahorro (ULCA), con un total de 624 oficinas. La información al público sobre sus actividades corre a cargo de las ULCA y del Swedbank conjuntamente. El objetivo estratégico de esta estructura es que a partir de 1997 todas las decisiones sobre el negocio se tomen a escala local; se espera que sea así en el 95 por 100 de los casos. Al ejercer su actividad, las ULCA están apoyadas por las unidades centrales de servicio y por las filiales del Swedbank; éstas actúan como un mercado financiero y disfrutan de autonomía para decidir qué servicios centrales correrán a su cargo y a quién se ofrecerán.

Como tiene una extensa red de distribución, el Swedbank disfruta de una ventaja comparativa en el mercado nacional que le permite satisfacer prácticamente todas las necesidades financieras de su clientela. Gracias a su colaboración con las noventa cajas independientes, Swedbank ha aumentado la capacidad de distribución de su red de su-

CUADRO N.º 21

PRÉSTAMOS POR SECTOR: CAJAS FRENTE A BANCOS COMERCIALES EN NORUEGA
Septiembre de 1994

SECTOR	*Cajas de Ahorros (porcentaje)*	*Bancos comerciales (porcentaje)*
Particulares	63,1	36,0
Empresas privadas	32,2	50,3
Corporaciones locales y municipales	2,5	1,3
Sectores no residentes	1,2	7,5
Otros sectores nacionales	1,0	4,9

Fuente: Asociación de las Cajas de Ahorros Noruegas.

cursales. Las 350 oficinas adicionales que obtiene el Swedbank gracias a este acuerdo representan alrededor del 25 por 100 de las ventas de productos y servicios del mismo.

En el mercado de crédito al por menor, el Swedbank está mejorando la distribución de sus productos bancarios; concede una atención especial a la fijación de precios competitivos de éstos. El éxito de esta estrategia ha sido notable, especialmente si se considera que las cuotas del mercado nacional de préstamos han permanecido estables en los últimos tres años. Una nueva filial dedicada a la banca telefónica, el Sparbanken Direkt, fue creado a principios de 1995. Su objetivo estratégico es mejorar el servicio a la clientela.

La idea en que se basa la estrategia del Swedbank en su actividad respecto a empresas es semejante a la del sector de cajas tradicional. Swedbank dedica particular atención a empresas clientes suyas que operan en determinadas áreas de las ULCA. Aunque Swedbank ofrece una amplia gama de productos, el foco de su actividad estratégica son dos convenios que permiten a las empresas clientes que los firman recibir una gama de servicios pagando una suscripción. Sus raíces locales han sido reforzadas recientemente por un programa de 200 millones de coronas suecas para préstamos a las PYME. Al dirigir su atención especial a este segmento del mercado, se estima que Swedbank está tratando de aumentar su especialización en el sector de empresas y la gama de productos y servicios ofrecidos a éste. Aunque en principio delega el negocio con sociedades locales a las ULCA, Swedbank atiende a las demandas de las empresas más grandes mediante una unidad central especial; alrededor del 13 por 100 del total de sus préstamos se concedió a este segmento de la clientela hasta finales de 1994.

Swedbank administra un gran volumen de carteras de clientes privados. Sus productos de ahorro y de inversión se canalizan mediante varias filiales; entre esos productos se incluyen bonos al por menor emitidos por Spintab, fondos gestionados por Robur, y productos de seguro de vida y de pensiones gestionados por SparLiv y SparFonds, además de los productos propios de Swedbank. Sus préstamos hipotecarios corren a cargo de un subsidiario, el Spintab, cuyo control sigue siendo un elemento clave de la estrategia operativa del Swedbank. La financiación complementaria y el asesoramiento en materia inmobiliaria corren a cargo de otro subsidiario, el *broker* en transacciones inmobiliarias Sparbanken Fastighetsbyra. Swedbank ocupa una posición dominante en los mercados de tarjetas de crédito y débito, donde tiene un 42 por 100 del mercado a través del Sparbanken Finans. Las cuotas del Swedbank del mercado nacional por tipo de actividad y las de los bancos suecos más grandes se detallan en los cuadros n.os 22 y 23.

Los cuadros n.os 22 y 23 muestran que en 1994 Swedbank representaba el 19,5 por 100 del total de depósitos y el 18,4 por 100 del de préstamos. Además, las cajas independientes representan un 7,9 por 100 adicional del total de depósitos y un 6,3 por 100 del de préstamos. Las relaciones entre las dos organizaciones de cajas están reforzadas por acuerdos de colaboración: las cajas independientes tienen acceso a ciertas funciones centrales realizadas por el Swedbank, tales como los sistemas EDP, las operaciones internacionales y la financiación en el mercado internacional. Las cajas independientes también tienen acceso a los productos y servicios de las unidades especializadas y de las filiales del Swedbank.

En el terreno internacional, el Swedbank concentra su actividad en el negocio de sus clientes nórdicos fuera de Escandinavia. Se trata de una estrategia muy frecuente en bancos escandinavos y refleja la gravedad de la crisis bancaria anterior, que obligó a los bancos a reducir sus aspiraciones en el área internacional. Al reducir el ámbito de sus operaciones internacionales y al dirigir su atención preferente a sus áreas básicas de negocio, el Swedbank ha tratado de reducir sus posiciones en moneda extranjera. Sus clientes nórdicos están atendidos por oficinas del Swedbank en EE.UU., el Reino Unido y Luxemburgo (donde una filial ofrece gestión de fondos y asesoramiento). El Swedbank tiene también oficinas en Francia, China, Japón y en los demás países escandinavos.

CUADRO N.º 22

SWEDBANK: CUOTAS DEL MERCADO NACIONAL EN 1994

	Particulares (porcentaje)	*Empresas (porcentaje)*	*Municipios (porcentaje)*
Depósitos	24	12	38
Préstamos	24	17	36
Hipotecas	31	—	36
Planes de pensiones	22	—	—
Tarjetas de crédito y débito	42	—	—
Gestión de fondos	25	—	—
Leasing	—	9	—
Compraventas a plazos	—	18	—
Certificados municipales	—	—	32

Fuente: Morgan Stanley (1995n).

CUADRO N.º 23

CUOTAS DEL MERCADO NACIONAL DE LOS BANCOS SUECOS MÁS GRANDES EN 1994

	Depósitos (porcentaje)	*Préstamos (porcentaje)*
Foreningsbanken	8,1	7,3
Cajas de ahorros independientes.....	7,9	6,3
Nordbanken.....	23,6	20,3
S-E-Banken.....	17,2	23,7
Svenska Handelsbanken ..	18,1	20,0
Swedbank	19,5	18,4

Fuente: Morgan Stanley (1995n).

En 1994, Swedbank tomó una participación del 7,5 por 100 en la caja de ahorros finlandesa Aktia. Se ha considerado esta acción como una medida encaminada a ampliar la base de costes del Swedbank mediante acuerdos potenciales de cooperación análogos a su participación en las cajas de ahorros independientes suecas.

4. CONCLUSIONES

El presente apartado ha dedicado una atención especial a las tendencias fundamentales en los sectores de cajas europeos. En todos ellos, una competencia más intensa y la caída de barreras históricas institucionales figuran entre los factores estratégicos más importantes. Competencia, cooperación, consolidación, privatización y desmutualización tipifican muchas de las estrategias globales de las cajas europeas. La mercadización y las presiones de un mercado libre de servicios financieros cada vez más desregulado constituyen factores estratégicos fundamentales. Aunque muchos sectores de cajas europeos continúan consagrando su atención preferente a su papel local y regional, las estrategias de las cajas y las de los bancos comerciales (privados) cada vez tienen más elementos comunes. En el Reino Unido esto ha hecho que cada vez se planteen más cuestiones y aparezca una mayor preocupación sobre el futuro del carácter mutualista de las *building societies*.

III. ESTRUCTURAS Y ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Este apartado cubre las siguientes áreas: la sección 2 resume los informes de expertos en Italia, Alemania, Francia y Escandinavia; estos cuatro países/regiones, junto con el Reino Unido, son el objeto de nuestra atención en este apartado; la sección 3 estudia el desarrollo de una amplia taxonomía de las estructuras y estrategias organizativas de las cajas. Algunos de los aspectos estratégicos más significativos se estudian con más detalle en el apartado IV. Es importante recordar que el objeto principal del presente informe es estudiar los desarrollos estratégicos, más que ocuparse de las cuestiones ideológicas, como la del carácter mutualista de las cajas.

2. ENCUESTA DE EXPERTOS

2.1. Procedimiento metodológico

El equipo de investigación invitó a una serie de expertos a que le presentasen una breve visión de conjunto sobre las estrategias principales seguidas por las cajas de sus países respectivos. Esos expertos se seleccionaron sobre la base de su experiencia y de sus contactos con los sistemas bancarios de los cuatro países o regiones seleccionados. Se pidió a los cuatro grupos de contacto que cubrieran las siguientes materias:

1) Una breve visión de conjunto de las estrategias principales y sus características diferenciales (o nuevas) seguidas por las cajas de sus respectivos países.

2) Identificar una caja pequeña, otra mediana y otra grande que estén siguiendo una estrategia especialmente interesante, o nueva, o representativa para las cajas de su tamaño.

El objetivo era dar a cada grupo de contacto la flexibilidad necesaria para responder de acuerdo con las líneas directrices que prefiriese, pero aportando a la vez la clase de información necesaria para el proyecto. El equilibrio entre esos dos objetivos no es nunca fácil en una encuesta sobre el terreno limitada, y con un calendario muy apretado, como la presente. Permitir un nivel relativamente alto de flexibilidad hace siempre posible una gran variedad en la amplitud, profundidad y estilo de las respuestas. Sin embargo, era necesario actuar así para que los expertos pudieran responder de un modo significativo dentro del corto calendario con el que trabajaban.

2.2. Resultados de la encuesta

A) *Las cajas italianas: problemas y principales estrategias*

a) El escenario del sector cajas italiano en los años 90

Hoy las estadísticas bancarias oficiales no consideran a las cajas italianas como un grupo separado de instituciones de crédito. Gracias al proceso de desespecialización completado por la nueva legislación bancaria (el llamado Texto Único de la Ley Bancaria), las cajas operan bajo las mismas reglas que las otras categorías de instituciones de crédito y forman parte del grupo más amplio de instituciones de crédito con la forma jurídica de sociedades por acciones.

Atendiendo a su forma legal y a su propiedad, todas las cajas italianas son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, según dispuso la Ley Amato (1990), aunque

la mayor parte de su capital pertenece a entidades de derecho público, las fundaciones bancarias; en realidad, pues, todavía son sociedades de propiedad pública. Las cajas principales son propiedad de su fundación respectiva, creada después de 1990. Cariplo, la mayor de todas, ha anunciado recientemente la colocación en el mercado de una parte (del 10 al 25 por 100) de su capital. En general, la presencia de inversores privados en el capital de las cajas se limita a una participación minoritaria, y generalmente se ha realizado mediante la venta de acciones de voto limitado. En la actualidad, está teniendo lugar un fuerte debate sobre ciertos proyectos encaminados a modificar la presente estructura de propiedad de las cajas.

Según la filosofía del cambio de normativa en Italia, al no existir accionistas mayoritarios que puedan controlar las cajas y exigir un nivel adecuado de dividendos, se restringe la efectividad de las fuerzas del mercado en su influencia sobre la actuación de las cajas. En consecuencia, muchas de ellas no se vieron obligadas a diseñar una estrategia clara, o simplemente la elaboraron sin experimentar las estrictas restricciones derivadas de la obligación de obtener suficientes beneficios. Más aún, las cajas como grupo se están enfrentando con problemas de debilidad que afectan sobre todo a las más pequeñas, lo que pone de relieve la necesidad de recapitalización de una parte importante del sector. Este problema tiende a resolverse mediante una mayor concentración. Sin embargo el objetivo de mantener el control ejercido por las fundaciones, preservando la estructura de propiedad de las cajas, ha producido una concentración limitada casi exclusivamente al mismo grupo de cajas.

Un reducido número de cajas ha jugado el papel de participante activo en una serie de operaciones de fusiones y adquisiciones acontecidas recientemente en este sector de la banca italiana. En los últimos años, Cariplo está siguiendo una estrategia de agregación con cajas más pequeñas en diferentes regiones del país, con frecuencia en el Sur de Italia. Esta estrategia se ha llevado a cabo frecuentemente mediante adquisiciones temporales de participaciones importantes en el capital de esas cajas pequeñas. En muchos casos, esas cajas, si bien pequeñas y periféricas, tienen una posición de mercado muy fuerte en sus territorios de origen; posiblemente, la estrategia elegida por Cariplo oculta un plan de expansión (mediante la adquisición de entidades pequeñas y medianas) que parece conceder muy poca atención a la rentabilidad de la operación por sí misma o al impacto a largo plazo sobre el nivel de capitalización del adquirente.

Algunas cajas menos fuertes y más pequeñas están siguiendo estrategias de colaboración basadas en la asociación. En algunos casos, la asociación se hace mediante el intercambio de participaciones en el capital de las cajas entre las fundaciones o compañías *holding* que las controlan. También pueden basarse en consideraciones operativas encaminadas a defender sus mercados respectivos o apoyar necesidades de recapitalización. En algunos casos, la asociación une dos o más cajas situadas en áreas contiguas; en otros, dos cajas de tamaño interregional similar acuerdan cooperar suministrándose mutuamente servicios o productos, incluso en forma de nuevas sociedades, propiedad de ambas, encaminadas a crear unidades especializadas o centros de servicios de propiedad conjunta, tales como unidades de proceso de datos o compañías de seguros.

En el ámbito operativo, el Texto Único ha derogado la anterior regulación especial de las operaciones de las cajas, con lo que se ha permitido la modificación de sus estatutos. En los nuevos estatutos se abandonó el objetivo tradicional de fomentar la acumulación de ahorro entre las clases sociales menos favorecidas y la preferencia explícita por inversiones de poco riesgo consecuencia del objetivo anterior. Desde finales de los años ochenta, las cajas se caracterizan por una tendencia hacia la desespecialización, tanto en el lado del activo como en el del pasivo, que ha producido políticas bastante agresivas en el mercado de préstamos a la industria. La proporción de préstamos comerciales sobre activos totales en el balance de las cajas ha ido aumentando gradualmente. En la actualidad, cualquier diferencia residual en términos de estructura de cartera entre cajas y bancos comerciales se ha reducido considerablemente, y casi ha desaparecido.

A consecuencia de esas estrategias agresivas en el área de préstamos, numerosas cajas han sufrido un fuerte aumento de préstamos morosos e incobrables, y el correspondiente volumen de pérdidas, que han reducido su rentabilidad y, a veces, han contribuido a una situación financiera difícil en un número considerable de ellas.

Por el lado del pasivo, las cajas, como las demás instituciones de crédito, tienden a desarrollar la oferta de nuevos certificados de depósito negociables y por cantidades pequeñas. Sin embargo, sólo en los últimos años una parte considerable del sector de cajas ha sufrido presiones competitivas importantes al tratar de obtener fondos en los mercados al por menor, y se ha visto obligada a reemplazar una parte considerable de sus pasivos tradicionales (en su mayor parte pequeños depósitos a tipos de interés muy bajos) por otras clases de depósitos, tales como cuentas corrientes o pasivos negociables a tipos de interés próximos al de mercado.

Hasta finales de los años ochenta, las cajas italianas disfrutaron de una cierta posición monopolística en muchos mercados locales, especialmente en el de depósitos. En consecuencia, podían mantener márgenes relativamente elevados comparados con los del resto de la banca italiana. La naturaleza peculiar de su forma legal, unida a su carácter público, debilitaba la influencia de las presiones externas sobre su rentabilidad y eficiencia.

Recientemente, incluso las cajas más pequeñas y periféricas empezaron a sentir presiones competitivas causadas por la entrada de otras instituciones de crédito en sus mercados locales, tanto por el lado del pasivo como en toda la actividad del sector cajas en su conjunto. El resultado ha sido que sus *ratios* de rentabilidad se han aproximado a los de los otros tipos de instituciones de crédito. Durante los años noventa unos márgenes más estrechos debidos a una mayor competencia, junto con otros factores microeconómicos (tales como la concentración de riesgos), han puesto de relieve algunas situaciones de crisis latente en el sector cajas que a veces han acabado en situaciones de insolvencia.

b) Una aproximación a las estrategias de las cajas italianas

En la actualidad, no es fácil identificar a nivel operativo estrategias diferenciales del sector cajas. Hasta cierto punto, las estrategias parecen estar relacionadas muy estrechamente con el tamaño, que es muy heterogéneo. La clasificación por tamaños publicada en 1995-96 por el Banco de Italia muestra únicamente una caja, Cariplo, dentro del grupo de las ocho «grandes instituciones de crédito», y cuatro cajas (Banca CRT, Carige, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, y Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona) situadas entre las 16 más grandes. Respecto a las demás cajas, 10 están en el grupo de «instituciones de crédito de tamaño medio», 33 entre las pequeñas y 29 en el de las muy pequeñas.

En general, las estrategias de las cajas pueden considerarse como conservadoras: sólo un pequeño número de cajas de tamaño considerable parece que esté siguiendo estrategias explícitamente agresivas. Desde un punto de vista general, todas las cajas están enfrentadas con problemas muy similares:

1) Reforzar su presencia en segmentos del mercado al por menor y conservar sus relaciones con sus mercados locales tradicionales, explotando las ventajas de su localización.

2) Mantener sus niveles de rentabilidad, sobre todo mediante un control más estrecho de sus costes operativos, entre ellos, los de personal en el nuevo contexto «terreno de juego igual para todos» creado por la Ley Amato.

3) La necesidad de mejorar sus *ratios* de solvencia, acudiendo a los mercados de capitales, lo que depende sobre todo de la esperada legislación que pretende reducir el papel de las fundaciones en la propiedad de las cajas y atraer inversores privados e institucionales.

Como hemos dicho anteriormente, Cariplo, la caja de mayor dimensión, está siguiendo la estrategia de extender su influencia, sobre todo en el Centro y Sur de Italia, adquiriendo participaciones importantes en el capital de cajas pequeñas y muy pequeñas con problemas de gestión o con niveles de capitalización bajos. La aplicación de esta estrategia implica completar un programa de plena adquisición de las cajas pequeñas objeto de la operación; es una estrategia que parece costosa y difícilmente sostenible en términos de los recursos propios requeridos.

A nivel operativo, Cariplo ha perseguido recientemente reforzar su oferta de servicios de pagos, desarrollando sus redes de cajeros automáticos y de puntos de venta, y su banca a distancia ofrecida a empresas pequeñas y medianas. Al mismo tiempo, para intensificar su presencia en esos segmentos, está tratando de intensificar (lo mismo que las demás instituciones de crédito) su oferta de financiación a medio y largo plazo. En el área de la banca privada está siguiendo una estrategia de banca-seguro.

Entre las cajas de tamaño mediano, hay que destacar las estrategias seguidas conjuntamente por la Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno i Ancona, resultado de una concentración de varias cajas locales del Nordeste del país, y la Banca CRT (Cassa di Risparmio di Torino), que opera sobre todo en el Noroeste. El área de influencia de las dos cajas, que deben ser consideradas suprarregionales, no muestra ningún solapamiento de importancia, lo que posiblemente permitirá a cada una apoyar la estrategia de la otra y utilizar sus redes de oficinas de manera complementaria. Estas cajas están diseñando una fuerte asociación que en realidad puede considerarse «entre iguales», aunque limitada por ahora al objetivo general de integrar sus políticas de oferta. No es posible predecir si esta alianza acabará conduciendo a alguna forma de integración de la propiedad de ambas cajas.

Es bastante difícil identificar estrategias exitosas en el área de las cajas más pequeñas. En muchos casos, es imposible identificar una estrategia explícita o, si se identifica, no puede decirse que sea plenamente exitosa. Algunos grupos de cajas que operan en mercados locales contiguos están siguiendo estrategias de integración limitadas a nivel operativo, con frecuencia reforzándolas a través del intercambio de participaciones minoritarias en su capital. Estas alianzas surgieron de algunos «polos regionales», como la que apareció en el centro de Italia a consecuencia de la fusión de la Cassa di Risparmio di Macerata y la Cassa di Risparmio di Pesaro (ahora Banca delle Marche), o el polo creado por un grupo de cajas situado en Emilia Romagna. En el caso de la Banca delle Marche, después de la fusión tuvo lugar un cierto número de adquisiciones de cajas muy pequeñas de la región. Las estrategias en que se basa la asociación parecen ser conservadoras, encaminadas solamente a reforzar la presencia de las cajas en cuestión en sus mercados originales; no parece que vayan seguidas de innovaciones de importancia en los productos que ofrecen o en sus procesos operativos.

B) *Las cajas de ahorros en Francia*

Hoy hay dos tipos de cajas en Francia: la Caisse Nationale d'Épargne (CNE), por una parte, y las *caisses d'épargne et de prévoyance* (CEP), antes llamadas *écureil* (ardillas), por otra.

La CNE ofrece dos libretas de ahorro al (no en todos los casos) pequeño ahorrador francés: la libreta A, exenta de impuestos, y la libreta B, ordinaria pero con un tipo de interés regulado. En la actualidad, estas cartillas forman parte también de la amplia gama de productos y servicios financieros ofrecidos por la Caja Postal *(la Poste),* que tiene, con mucho, la mayor red de oficinas de todas las instituciones de crédito. Según dispone una ley de 1881, los fondos captados por la libretas A tienen que entregarse a la Caisse des Dépots et Consignations (CDC), el gran intermediario financiero estatal, que gestiona los fondos. No puede decirse que la Caisse Nationale d'Épargne tenga realmente una estrategia. Su objetivo primario y principal es ofrecer unos instrumentos de ahorro seguros y líquidos a la mayoría de las familias, impulsada por un fuerte sentido de servir a la utilidad pública. En lo que respecta a la Caja Postal, no se la considera como una institución de crédito sometida a la Ley Bancaria de 1984, y se comporta, en gran medida, como

una rama de la Administración pública. En consecuencia, no examinaremos en el presente informe el papel y la estrategia de esas dos instituciones.

El *status* legal y las normas de actuación de las *caisses d'épargne et de prévoyance* se fijaron hace mucho tiempo, en 1818. Se diseñaron para fomentar el ahorro de los pequeños ahorradores proporcionándoles un instrumento líquido y seguro, la cartilla de ahorro. Desde su origen, juegan una función de utilidad pública. El papel de las numerosas *caisses* locales se limitaba a la mera captación de ahorros que, ya en 1937, estaban obligadas por ley a entregar a la Caisse des Dépots et Consignations (CDC), encargada de custodiarlos e invertirlos en colocaciones seguras.

Aunque ya en 1971 se permitió a las cajas conceder préstamos a las familias, y en 1978 ofrecerles cuentas corrientes, la verdadera revolución en el sector empezó en realidad con la Ley de 20 de julio de 1983 y la Ley Bancaria de 25 de enero de 1984. La Ley de 1983 abrió el camino, al permitir a las cajas la entrada en nuevas áreas de actividad, e hizo que se parecieran más a bancos comerciales que conceden préstamos al por menor. También las permitió organizarse como una verdadera red, y dio una nueva definición a su relación con la Caisse des Dépots mediante la creación de nuevos vehículos regionales: las SOREFI *(sociétés régionales de financement).* Han tenido lugar 22 *joint ventures* de las cajas locales y de la CDC que, sobre todo, ofrecían servicios comunes a la red, se ocupaban del equilibrio de recursos y usos de los fondos a escala regional, y concedían préstamos de elevada cuantía, en especial a las autoridades locales. Esta nueva estructura organizativa estaba coronada, en el ámbito nacional, por el CENCEP (Centre National des Caisses d'Épargne et de Prévoyance), una institución encargada de las materias estratégicas, de la supervisión y de la representación, que es de propiedad conjunta de las red de cajas (un 65 por 100) y de la CDC (un 35 por 100). Esta última garantiza también la solidez de todo el sistema organizando la solidaridad financiera de las cajas entre sí.

La Ley Bancaria de 1984 las considera establecimientos de crédito, aunque no están autorizadas a emprender toda la gama de actividades de los bancos comerciales (por ejemplo, aunque desde 1987 pueden conceder préstamos a las empresas pequeñas y medianas, no pueden concederlos a sociedades que cotizan en Bolsa). Hoy en día están reguladas y supervisadas en el ámbito nacional del mismo modo que un banco comercial ordinario, o que una institución de crédito mutua o cooperativa, es decir por el Tesoro, la Comisión Bancaria (el organismo supervisor de la banca), etcétera.

Las *caisses d'épargne et de prévoyance* se rigen por el derecho privado, pero no son ni sociedades anónimas, ni de responsabilidad limitada, ni mutuas o cooperativas. La ley las define como instituciones de crédito sin fin lucrativo (aunque en la actualidad están obligadas a pagar impuestos sobre sus beneficios), que retienen los beneficios obtenidos para reforzar su propio fondo de garantía de sus depósitos, el Fond de Réserve et de Garantie des Caisses d'Épargne, gestionado por la CDC, y para apoyar el crecimiento de sus actividades. Su base de recursos propios, definida en sentido estricto, de 58,1 millardos de francos franceses (FFr.) a finales de 1994, les proporcionaba una *ratio* de recursos propios de primera categoría de aproximadamente 5,5 por 100. Hoy cada caja está supervisada por un Conseil d'Orientation et de Surveillance (Comité Consultivo y de Supervisión) compuesto por representantes de sus impositores, de las autoridades locales, y de sus empleados, que supervisa también su estrategia y objetivos.

A partir de 1990, tuvo lugar una segunda etapa de consolidación y racionalización de su red y de sus actividades, esta última completada al fin de 1995. En primer lugar, tras el proceso de fusiones, de las 186 cajas existentes a fines de 1989, a finales de 1993 se ha pasado a 35 cajas significativamente más fuertes (31 en la Francia metropolitana, y 4 en los departamentos de Ultramar) cada una con un área de negocios que corresponde aproximadamente a una región francesa (por ejemplo Borgoña, Alsacia, etc.). A finales de 1994 sus balances respectivos (en la Francia metropolitana) iban de 95 millardos de FFr. en la de mayor tamaño (la de París-Ile de France) a 16 en la más pequeña (Pays de l'Adour). En segundo lugar, para lograr la estructura e imagen de un grupo (o red) verdaderamente homogéneo e integrado, con el nombre de Groupe Caisses d'Épargne (Grupo Cajas), se cerraron las SOREFI, que nunca tuvieron un papel claramente definido, y en diciembre de 1995 se creó la Caisse Centrale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance (CCCEP), una filial conjunta del Grupo Cajas (con el 60 por 100) y la Caisse des Dépots (con un 40 por 100). Mientras que el CENCEP continúa existiendo y ejerciendo su papel político, el CCCEP ejerce de banco central de todo el grupo (es un banco con la forma de una sociedad anónima, según la Ley Bancaria de 1984); CCCEP centraliza y gestiona la liquidez y parte de los riesgos del grupo, da asesoramiento técnico especializado a las cajas que lo necesiten, comparte con ellas los grandes proyectos de financiación de las autoridades locales, etc. Por último, el Grupo Cajas en su totalidad es propietario y opera (a menudo conjuntamente con la Caisse des Dépots) a través de unas filiales dedicadas a actividades especializadas (entre las que se incluyen *leasing,* seguros de vida, gestión de fondos y financiación de proyectos inmobiliarios) o a suministrar servicios (como los de computadoras) de interés común para el grupo.

A finales de 1995, el Grupo Cajas disponía de una red de 4.274 sucursales y 3.228 cajeros automáticos, y empleaba en torno a 36.000 personas. Dentro del grupo de establecimientos de crédito (tal como los define la Ley Bancaria de 1984) era el tercero más grande en volumen de depósitos, con un 19,2 por 100 del total. Sus porcentajes de créditos totales y de créditos al consumo eran mucho menos importantes, pero el de préstamos hipotecarios era considerable, un 11,9 por 100, todo lo cual hace que sea el quinto «pilar» del sistema francés de créditos. Hay que destacar, sin embargo, que las cajas francesas están ganando progresivamente cuota de mercado, sobre todo a expensas de los bancos comerciales (miembros de la Asociación Francesa de Banca). Las cajas de ahorros han alcanzado también una fuerte posición en el sector de fondos de inversión y

productos semejantes, siendo el cuarto distribuidor de Francia, con una cuota de mercado del 8 por 100.

Las *caisses d'épargne et de prévoyance* aún retienen el privilegio (sólo compartido con la Caja Postal) de ofrecer una cartilla de ahorros libre de impuestos: la libreta A; 26 millones de franceses la tenían a finales de 1994. Representaba entonces con mucho el principal componente (la mitad) de los recursos de los clientes de las cajas (417 millardos de FFr.). Según una ley de 1837, esos fondos se transfieren a la Caisse des Dépots et Consignations (CDC), recibiendo las cajas una comisión del 1,2 por 100 como remuneración por su captación. Desde 1990, el CDC debe emplearlos en la financiación de viviendas sociales mediante préstamos a bajo interés (*prêts locatifs aidés,* o PLA). El tipo de interés de la libreta A es, pues, una cuestión política muy delicada: debe ser lo suficientemente alto para dar al ahorrador un rendimiento real positivo, y lo suficientemente bajo para que no impida la financiación de viviendas sociales. En consecuencia, lo fija el Ministerio de Finanzas, y se sitúa en la actualidad en un 3,5 por 100, después de estar 10 años (desde 1986) a un nivel del 4,5 por 100. En los primeros años de la presente década, ese rendimiento era poco atractivo comparado con el de los fondos de inversión (también al alcance de la familia media), y la captación anual neta de fondos por parte de las cajas fue negativa durante los cinco años 1989-93. No obstante, ha estado creciendo de nuevo en 1994-95 después de la fuerte bajada de tipos del mercado monetario. Con un tipo del 3,5 por 100 desde enero de 1996, los ahorradores están retirando cantidades considerables de dinero de las libretas A. Este activo está libre de impuestos, pero su cuantía máxima no puede exceder de 100.000 FFr. Algunas libretas alcanzan esa cuantía y así permiten a algunas familias ricas disfrutar de un rendimiento libre de impuestos en una inversión muy segura y líquida. La mayoría de las libretas, sin embargo, tienen cuantías mucho menores y frecuentes entradas y salidas de dinero, porque muchas familias de escasos ingresos las utilizan a veces como sustitutos de cuentas corrientes, que a veces no poseen.

Una segunda parte de los recursos de las cajas francesas (280 millardos de FFr. a finales de 1994) proceden, por una parte, de varios tipos de cartillas de ahorros con interés regulado y a veces libre de impuestos y, por otra, de programas de ahorro contractual con tipos de interés regulados, frecuentemente invertidos en créditos hipotecarios: las primeras son las libretas B, la «Libreta de ahorro popular» (una cartilla para familias pobres exentas de impuestos), y el CODEVI (Compte pour le Développment Industriel). Una parte de los fondos de estas cartillas se trasmite al CDC; este instrumento puede también ser emitido por los bancos comerciales o cooperativas de crédito. Los programas de ahorro contractual, que también pueden ser emitidos por bancos y cooperativas, y no sólo por las cajas, son principalmente la «Libreta de ahorro vivienda», el «Plan ahorro-vivienda» y el «Plan de ahorro popular».

La tercera parte de sus recursos procede de depósitos ordinarios a la vista y a plazo por un total de 140 millardos de FFr.

Por el lado del activo, es destacable, ante todo, que la actividad crediticia de las cajas supone sólo un tercio de su balance consolidado. Las cajas se dedican sobre todo a préstamos a las familias, especialmente para financiar la adquisición de viviendas, actividad en la cual el Grupo Cajas es el segundo prestamista más grande del país. Es también el segundo prestamista (después de la institución especializada Crédito Local de Francia) en la financiación a los gobiernos locales. Desde 1987 y 1990, la artesanía y las PYME constituyen la tercera área a la que se dirigen sus préstamos. Sin embargo, en este segmento la competencia es especialmente dura para las cajas, entrantes de última hora en esta área tan disputada. Últimamente, algunas cajas se han hecho cargo de Societés de Développement Régional (pequeñas instituciones de crédito regionales dedicadas a la financiación de pequeñas empresas de su región), que se encontraban en dificultades, mediante préstamos e inversión de capital-riesgo en ellas. Sin embargo, todavía se prohíbe a las cajas negociar con grandes sociedades cotizadas en Bolsa.

Aunque aún es muy elevada (por lo menos según los estándares franceses), la rentabilidad de las cajas se está erosionando progresivamente desde el principio de los años noventa. Los beneficios brutos del grupo bajaron de 6,2 millardos de FFr. a 4,4 entre 1989 y 1993; las cifras correspondientes de beneficios netos fueron 2,8 y 1,3 millardos respectivamente. Esta tendencia se debe, en gran parte, a unos costes de explotación en aumento como consecuencia de la rápida expansión en nuevas estructuras. Estos costes ya se han sometido a un control más estrecho y, en consecuencia, la productividad ha mejorado. Pero las cajas están también sufriendo el aumento de la competencia debida a la desregulación del sistema bancario francés a fines de los ochenta. Aunque sus márgenes financieros también están bajando, sus préstamos morosos e incobrables están muy por debajo de la media del sector bancario a consecuencia de su política rigurosa de crédito.

Las cajas francesas distan mucho de haber alcanzado la situación de sus homólogas españolas, alemanas, británicas e italianas (especialmente, las dos primeras). Durante un período de tiempo demasiado largo (siglo y medio), la ley limitaba su actividad a la de simples tomadoras de los pequeños ahorros de la población francesa. Sin embargo, desde hace 10 años se han esforzado en aprovechar las oportunidades ofrecidas por la Ley de 1983, la Ley Bancaria de 1984 y otras medidas liberalizadoras. Han podido crear nuevas estructuras, modernizar sus instrumentos de producción y presentar una oferta competitiva de una amplia gama de servicios financieros a familias, autoridades locales y PYME. Y, lo que es más importante, han sabido dotarse de una nueva imagen mediante el Grupo Cajas y sus organizaciones centrales a escala nacional, una imagen que hace que se parezcan mucho a las mutuas y cooperativas de crédito francesas (Crédit Agricole y Crédit Mutuel). Durante mucho tiempo, se consideró a las cajas como instituciones muy seguras, pero poco atractivas y de aspecto anticuado. Ahora se las considera más competitivas, que merece la pena tomar en serio y que ofrecen una gama amplia y diversificada de servicios. Sus principales competidores, en espe-

cial los bancos comerciales, se dan perfecta cuenta de esto y cada día están más preocupados por lo que consideran competencia desleal. Sin embargo, esta última afirmación debe examinarse detenidamente.

Después de la liberalización del sistema bancario francés en la segunda mitad de los años ochenta, han entrado nuevos competidores en el negocio bancario (es evidente que las cajas son uno de los más notables), y rápidamente se produjo un exceso de capacidad, consecuencia lógica del nuevo entorno competitivo y regulatorio. Como la rentabilidad del sector ha bajado y algunas instituciones (incluso las grandes) están atravesando dificultades, es tentador no enfrentarse con los problemas reales, y en vez de hacerlo se buscan posibles competidores desleales, chivos expiatorios. Las cajas son el objetivo ideal de esa maniobra a causa de su privilegio de ser las únicas ofertantes de las libretas A. Sin embargo, parece que los bancos no se dan cuenta de cuál es el verdadero problema. Está claro que las libretas A no son rentables o, todo lo más, los beneficios que rinden a las cajas son muy bajos. De hecho, los bancos que piden que, para que la competencia de las cajas sea leal, se les debe permitir también a ellos emitir las libretas A, probablemente sólo están interesados en atraer el 10 por 100 más rico de los ahorradores, dueños del 65 por 100 de las cantidades depositadas en las libretas. Y probablemente acabarían solicitando que se les permitiese entregar a la Caisse des Dépôts únicamente una parte más reducida de esos fondos. Si el gobierno, garante en última instancia de la estabilidad del sistema de cajas, aceptase esa demanda, el sistema entero de financiación de viviendas sociales tendría que replantearse de nuevo. Por ello, parece probable que el *statu quo* se mantenga durante bastante tiempo. Sin embargo, últimamente, las autoridades han realizado maniobras encaminadas a convencer al Grupo Cajas de que se haga cargo del Crédit Foncier, que se encuentra en dificultades y necesita un fuerte accionista para poder sobrevivir, aunque las cajas se resisten a aceptar esa posibilidad.

En los próximos años, parece que las cajas tratarán, en primer lugar, de consolidar su posición recientemente adquirida en el panorama financiero francés, ya que parece seguro que algunas de las que en él se encuentran tendrán que abandonar la escena (mediante fusiones o adquisiciones). En lo que respecta a Europa, sólo tienen acuerdos de cooperación con otras instituciones europeas; no parece que tengan planes de expansión fuera de Francia.

C) *Estrategias de las cajas alemanas*

a) El sistema de cajas alemán

Para poder comprender las estrategias de las cajas alemanas, es necesario ofrecer, en primer lugar, una visión de conjunto del sistema de cajas alemán. Éste, de modo similar al suizo y al austríaco, comprende tres niveles (10). El *primer nivel* está compuesto por 624 cajas *(Sparkassen)* con aproximadamente 19.486 sucursales, de las cuales cerca de 3.200 están en Alemania Oriental (11), 617 cajas son instituciones garantizadas por las administraciones públicas *(Anstalten des öffentliches Rechts);* siete «cajas libres» son instituciones con forma jurídica sujeta a derecho privado. El balance medio de las cajas alemanas asciende a cerca de 1,7 millardos de marcos alemanes (DM). La caja más grande es la de Hamburgo, (Hamburger Sparkasse) con un balance de 33 millardos de DM (12).

Todas las cajas funcionan como bancos universales y suministran los productos bancarios usuales. Sirven a toda clase de clientes: familias, PYME y organismos municipales. Oficialmente, su misión es fomentar el ahorro y la acumulación de riqueza privada, y conceder créditos a la economía local. Su objetivo global no es maximizar el rendimiento de su activo; sin embargo, se les requiere que tengan beneficios para poder crear una base fuerte de recursos propios, ya que sus medios de financiación externa se limitan a unos pocos componentes de «recursos propios de segunda categoría», los *Genusscheine* (homólogo alemán de las cuotas participativas) y la deuda subordinada. Sin embargo, las cajas alemanas tienen costes del capital propio más bajos que los de las demás instituciones de crédito, ya que, en general, no están obligadas a pagar dividendos a sus garantes públicos. En 1995 las cajas alemanas aumentaron sus ganancias antes de impuestos de un 0,32 a un 0,34 por 100 del volumen medio de sus balances (*Süddeutsche Zeitung,* 1996).

Comparadas con los bancos privados alemanes, las cajas tienen una política de préstamos más limitada. Debido a una ley especial sobre cajas de ahorros *(Sparkassengesetz)* su área de actividades está más restringida que la de los bancos privados. Además, el llamado «principio regional» les restringe a todas. Según el citado principio, sólo pueden actuar en el área de jurisdicción de la autoridad municipal que las garantiza. El objetivo de esta norma es evitar la competencia entre cajas y promover la idea de que ha aparecido un nuevo grupo en el sistema bancario alemán.

El *segundo nivel* consiste en 13 bancos estatales regionales, los *Landesbanken/Girozentralen.* El más grande es el Westdeutsche Landesbank (Banco Regional del Oeste de Alemania). La mayoría de ellos son propiedad conjunta del gobierno de la región y la asociación regional de cajas de ahorros. La mayoría de ellos tiene participación accionarial en el capital de los de otras regiones; los bancos estatales regionales son los que ofrecen más servicios al público de todos los bancos alemanes. Ante todo, su objetivo es la gestión del sistema de compensación entre cajas. Además estas instituciones son: los bancos centrales de las cajas; el banco del gobierno de la región en que están situados; bancos que emiten títulos valores; bancos comerciales «normales», y bancos que financian la construcción de viviendas *(Landesbausparkassen).*

Generalmente, los bancos regionales tienen oficinas y filiales en el país y en el extranjero.

El *tercer nivel* consiste en la Asociación de Cajas de Ahorro Alemanas (Deutscher Sparkassen und Giroverband, DSGV e. V), con sede en Bonn. Al ser el órgano de dirección, su tarea estratégica es coordinar los intereses de las cajas alemanas a nivel nacional e internacional. Las asociaciones regionales de cajas *(Sparkassen-und Giroverbände)* están obligadas a ser miembros de la DSGV e. V.

Por último, existe una infraestructura común de apoyo al sistema de cajas alemanas en materia de proceso de datos, de servicios bancarios directos y servicios de consultoría interna. Además, el Grupo Cajas alemán posee varias instituciones financieras especializadas:

— Fondos de inversión (Deka y Despa).

— Compañías de *leasing* y *factoring.*

— Consultores, etcétera.

En 1993, el total de empleados de las cajas alemanas aumentó en 5.000, llegando a 335.000; el Grupo Cajas alemán es el sector que emplea más personal de toda la banca alemana. En los últimos diez años ha creado más de 100.000 puestos de trabajo. En términos absolutos, es el sector que paga más impuestos de todo el sistema alemán; en 1993, por ejemplo, pagó 2,4 millardos de DM en concepto de impuestos sobre la renta.

b) Las cajas alemanas: rentabilidad comparativa

En términos de volumen de balance, las cajas y los bancos estatales regionales alemanes mantienen una cuota de mercado estable de alrededor del 38 por 100, siendo el grupo bancario más grande. Sus competidores más importantes son el grupo de las cooperativas de crédito *(Genossenschaftbanken* y *Volks-und Raiffeisenbanken)* y los bancos privados más grandes (los *Grossbanken:* Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, Commerzbank AG, Bayerische Vereinsbank AG, y Bayerische Hypoteken-und Wechselbank AG). Todos ellos son sociedades anónimas. En términos de la estructura de su negocio, las cooperativas de crédito son más semejantes a las cajas que los bancos privados. En general, los tres grupos de bancos siguen estrategias diferentes. Indirectamente, ello se refleja también en la estructura de sus cuentas de resultados, como revela el análisis que se presenta a continuación (13).

En lo que respecta a los productos financieros, las cajas y las cooperativas de crédito alemanas tienen márgenes de intermediación superiores a los de los grandes bancos privados.

La causa de esa diferencia es, en parte, las diferentes oportunidades de refinanciación. En 1994, por ejemplo, las cajas alemanas sólo refinanciaban el 15 por 100 de su negocio mediante pasivos interbancarios (la mitad que el *Grossbank* medio). Las cajas alemanas disfrutan, asimismo, de unos depósitos baratos (los de ahorro).

Además de los ingresos financieros, los ingresos por honorarios y comisiones son menos importantes para las cajas y cooperativas de crédito alemanas que para los bancos privados. Sin embargo, desde un punto de vista histórico, las cajas alemanas han sido capaces de incrementar esta fuente de ingresos. Los ingresos por comisiones se están consolidando en un 0,5 por 100 del balance medio.

En general, todos los grupos bancarios alemanes han podido reducir sus gastos de explotación en los últimos años. Las reducciones de costes se han conseguido gracias a las sinergias derivadas de fusiones, al mantenimiento del número de empleados al nivel estrictamente necesario y a los moderados aumentos de salarios. Dentro de los tres grupos bancarios, las cooperativas de crédito son las que tienen los gastos de administración más elevados, mientras que las cajas son, poco más o menos, tan eficientes como los bancos privados. Sin embargo, en el pasado los bancos privados han tenido más éxito que las cajas en reducir costes.

En términos absolutos, en los últimos doce años las cajas alemanas tuvieron los márgenes de explotación más altos de todos los grupos bancarios alemanes. Sin embargo, si se consideran las posiciones de pérdidas y ganancias (principalmente ingresos por operaciones de títulos valores, ajustes positivos y negativos de los precios de los títulos valores propiedad del banco o caja y de los préstamos concedidos, e impuesto de sociedades), que se sitúan entre el margen de explotación y los beneficios después de impuestos (BDI), las cajas alemanas ya no son tan rentables. Una de las razones por las que no son tan rentables como los bancos privados en términos de BDI es que las cajas apenas si participan en operaciones de títulos valores. Los bancos privados se benefician mucho más de las subidas del mercado de capitales. Recientemente, las cajas están aumentando su actividad en esta área, en especial en productos derivados. En este sentido, las cajas alemanas operan en productos derivados más bien para cubrirse que para obtener beneficios arriesgándose.

c) Características distintivas de las estrategias de las cajas alemanas y ejemplos de sus estrategias relacionadas con unidades de negocio

1) Estrategias en la banca al por menor

En la banca al por menor, las instituciones de crédito alemanas están sufriendo dificultades causadas por la persistente tendencia del ahorro a dirigirse a fondos de inversión y seguros. Hoy sólo queda en el sistema bancario alemán (incluidas cajas) el 20 por 100 del ahorro total alemán, situándose la mitad de este 20 por 100 en las cajas.

Tradicionalmente, las cajas alemanas son fuertes competidores en el negocio de depósitos, transferencias y pagos, y en préstamos e hipotecas. El crédito al consumo, que antes era una de las actividades más rentables de las cajas, ha pasado a un segundo plano. Hoy en día este producto se ofrece por casi toda la banca minorista y por las filiales financieras de los fabricantes de bienes de consumo duraderos (Heitmüller, 1995, págs. 4 y ss.).

Las cajas alemanas son conscientes de que los nuevos competidores están tratando de arrebatarles sus clientes tradicionales. Estos nuevos competidores trabajan sin una red de sucursales y tienen sistemas de negocio especializados. Las compañías de «sistemas integrados» (Telekom, Deutsche Bank AG, Citibank, Visa, Microsoft, etc.) tienen una mejor estructura de costes, se benefician de economías de escala y pueden seguir una política agresiva de precios. Los *brokers* directos pueden concentrarse en los segmentos del mercado más lucrativos. Los «bancos virtua-

GRÁFICO 4
TENDENCIAS EN LOS MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN DE LAS CAJAS ALEMANAS

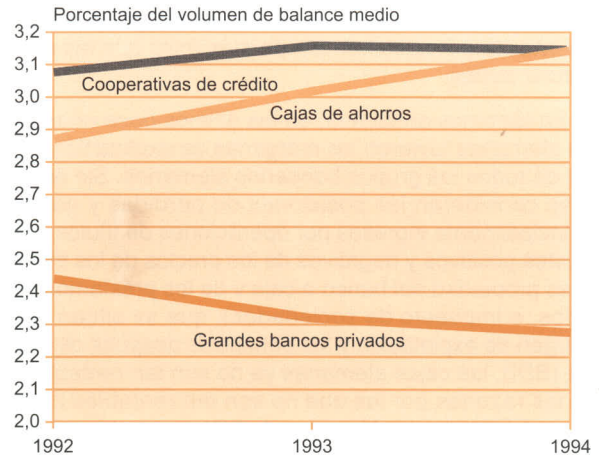


GRÁFICO 5
COSTES DE EXPLOTACIÓN DE LAS CAJAS ALEMANAS

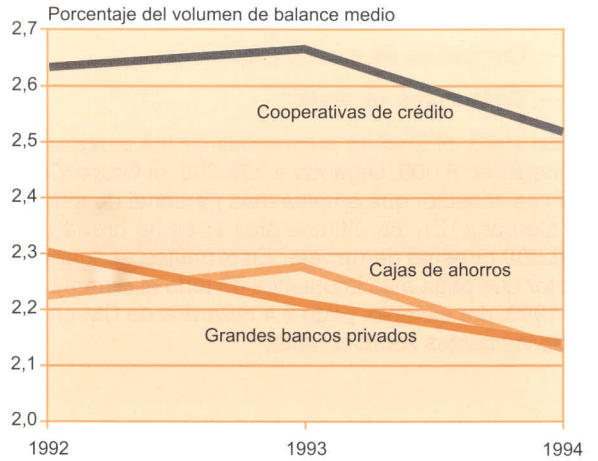


GRÁFICO 6
MARGEN DE EXPLOTACIÓN DE LAS CAJAS ALEMANAS

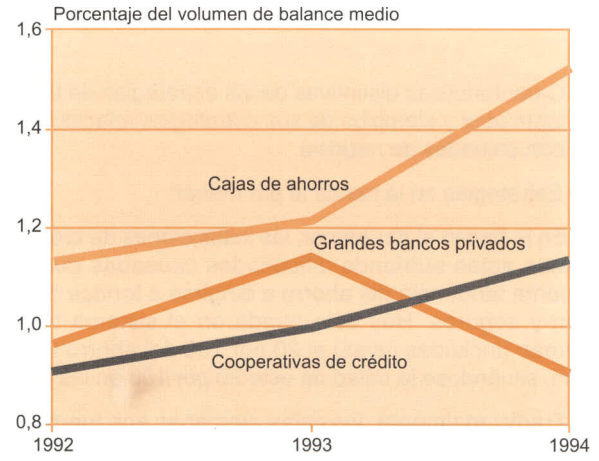
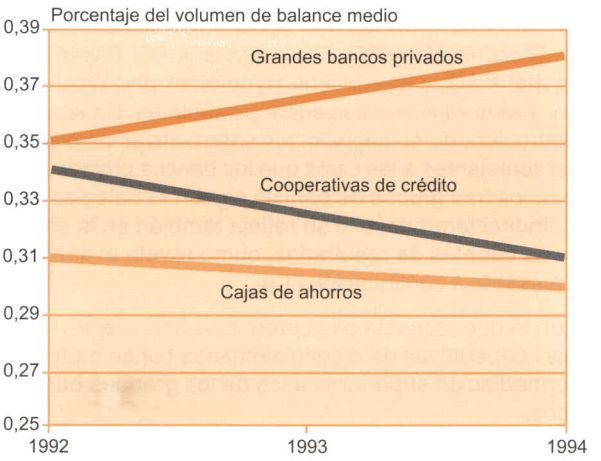


GRÁFICO 7
BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS DE LAS CAJAS ALEMANAS



les» («Bank 24» del Deutsche Bank, «Comdirect» de Commerzbank, «Advance Bank» del Bayerische Vereinsbank, etcétera) están tratando de arrebatar a las cajas sus clientes tradicionales (Heitmüller, 1995, págs. 7-9).

Debido a los cambios en el entorno de su negocio, las cajas alemanas se están viendo obligadas a replantear su estrategia del negocio al por menor. Las cajas alemanas no parten de cero para adaptarse a las nuevas condiciones. Hace cinco años, la Asociación de Cajas Alemanas (DSGV) introdujo un programa estratégico caracterizado por los siguientes planes de acción (14):

1) Un plan para cambiar la estructura de sus redes de sucursales. La idea es concentrar el asesoramiento en las oficinas donde hay suficiente demanda. Ya no se intenta ofrecer todos los productos en todas las sucursales. Los centros de asesoramiento se dedicarán sobre todo a aconsejar en la gestión de activos y, en especial, en la gestión de patrimonios de personas de elevado nivel de renta. Se pretende integrar el negocio inmobiliario y la financiación de viviendas y préstamos financieros en centros de gestión de activos mediante la solución «una tienda dentro de la propia tienda». Hasta la fecha, cerca de un tercio de las cajas, especialmente las de las grandes ciu-

dades, han podido desarrollar con éxito esta nueva estrategia.

Por ejemplo, la Sparkasse Köln (Caja de Ahorros de Colonia), que es la tercera mayor caja de Alemania, con un balance total de cerca de 26 millardos de DM, ha desarrollado un sistema de distribución triple. En su primer nivel, las sucursales se ocupan de las demandas básicas de los clientes, tales como transacciones y pagos y créditos al consumo (operaciones estandarizadas). En el segundo nivel, se encuentran los centros con mayores competencias, que se ocupan de los clientes al por mayor y al por menor que buscan productos más complejos. En el tercer nivel, la oficina central se ocupa de las personas con mayores ingresos.

2) Asimismo, se pretende aumentar el número de los terminales de autoservicio para añadir nuevos canales electrónicos de distribución (banca en casa, *T-Online, Internet,* etcétera) y establecer un equipo de vendedores más efectivo. Los nuevos canales electrónicos de venta tendrán una función integradora y pre-venta. Se supone que, a la larga, cerca del 10 al 20 por 100 de los clientes utilizarán canales de banca directa: teléfono, fax y computadores personales (Heitmüller, 1995, págs. 10-12). A principios de julio de 1996, las cajas alemanas empezaron a establecer servicios de banca directa. Los clientes podrán participar en ellos si así lo piden. Conservarán sus antiguas cuentas, tarjetas de crédito, etc., y no tendrán que cambiar de institución. Las mayores cajas alemanas, como la Frankfurter Sparkasse, disponen de su propia infraestructura de banca directa. Las más pequeñas comparten una infraestructura regional.

Desde un punto de vista estratégico, las facilidades de banca directa se consideran como un medio de aumentar la comodidad a la clientela, pero no como alternativa a las relaciones personales tradicionales. El grupo cajas sigue considerando su densa red de oficinas como su canal de distribución más importante, al garantizar el contacto directo con sus clientes. Hay que hacer notar que, aunque el sistema de sucursales de las cajas alemanas ha sufrido una profunda reestructuración, no hay planes de retirarse del todo de regiones rurales menos rentables para concentrarse solamente en zonas urbanas más rentables.

3) Por otro lado, se ha introducido un plan de promoción de ventas en las operaciones bancarias al por menor y al por mayor, incluyendo títulos valores y operaciones con el extranjero. En ese plan participa cerca del 80 por 100 de las cajas alemanas.

4) Para lograr más transparencia, se ha recomendado reducir la variedad de productos y precios (es decir, limitar la gama de productos en las cuentas corrientes privadas a cinco paquetes, incluyendo uno con pago de intereses a las cuentas corrientes de los clientes más importantes). Además, se están diseñando actividades para establecer una política de precios orientada al futuro para diferentes segmentos de las operaciones al por menor y al por mayor.

5) Otra iniciativa se concentra en el *marketing* relacional y en calidad de servicio: su objetivo estratégico es minimizar la fluctuación de clientes. Mientras tanto, en numerosas cajas la buena calidad de la gestión está apoyada por sistemas de control de calidad y de reclamaciones de la clientela.

6) Se han fomentado actividades para racionalizar los sistemas de transferencias de dinero (el llamado «concepto transferencia de dinero 1977»). Nuevos conceptos, tales como tarjetas *chip,* monederos electrónicos y terminales de servicio multifuncionales, se introducirán para procesar de manera más eficiente la gestión de la liquidez de los clientes. A finales de 1996, todos los clientes cambiaron sus tarjetas tradicionales por tarjetas *chip* más sofisticadas. La dificultad para introducirlas es la aceptación limitada de esos conceptos por el pequeño comercio alemán. Por eso, el enfoque estratégico de las cajas alemanas se basa en la promoción del nuevo sistema de pagos.

El plan de acción 1 merece examinarse más detenidamente. Se están promocionando centros de gestión de activos para participar en las cuatro tendencias más importantes con las que se enfrentará Alemania en los próximos años (Heitmüller, 1995, págs. 15-18):

— Se supone que los activos monetarios privados se duplicarán en los próximos 15 años.

— El segmento de personas de elevados ingresos se triplicará del 12 por 100 actual a cerca del 35 por 100.

— Debido a la presión sobre el sistema de pensiones públicas, los alemanes tendrán que crear cada vez más planes de pensiones privados.

— El volumen de títulos valores se cuadruplicará de aquí al año 2010.

En suma, la estrategia bancaria al por menor de las cajas alemanas podría caracterizarse por tres conceptos generales: universalización, gestión total de la calidad y banca con el mínimo de empleados. Respecto a este último, se pretende reducir cerca de 35.000 empleos en los departamentos de transferencias de dinero y operaciones estandarizadas al por menor. Sin embargo, sólo unos pocos empleados actuales perderán su trabajo definitivamente.

Según un estudio interno *(Studie 2010),* se estima que posiblemente las cajas alemanas serán el único grupo bancario del país que pueda conservar con éxito su extensa red de oficinas, aunque será necesario un nuevo diseño. Se estima que la escasez de personal cualificado y de sistemas de tecnología de información son los dos mayores obstáculos que dificultan la consecución de la primacía del mercado en el segmento de personas de elevada renta, al que ahora se dedica atención preferente.

2) Estrategias en la banca al por mayor

En la banca al por mayor, las cajas alemanas son los asociados tradicionales de las PYME. Aproximadamente el 75 por 100 de las compañías alemanas de tamaño medio mantienen relaciones con cajas. En 1993, las cajas concedieron créditos por un total de cerca de 290 millardos de DM a las PYME. También conceden cerca del 60 por 100 de los créditos comerciales a los artesanos.

Durante los últimos años, el riesgo de crédito ha crecido notablemente en la banca al por mayor alemana. El número de quiebras en 1993 y 1994 alcanzó niveles nunca vistos. Curiosamente, la estrategia de las cajas alemanas no fue limitar la concesión de créditos cuando la *ratio* riesgo/rendimiento parece ser demasiado alta. Al contrario que la mayoría de los otros bancos privados, las cajas siguieron una estrategia de apoyo al cliente en lo posible, alargaron sus líneas de crédito, y concedieron «dinero fresco» a los clientes en dificultades.

Cada vez con más frecuencia, los clientes al por mayor están asesorados por consultores de las cajas. En 1994, 529 de esos clientes fueron asesorados por varias filiales (Deutsche Industrie Consult, WestConsult, Mittelstand beratung für die Wirtschaft, BayernConsult, etc.). Originariamente, las actividades de consultoría se encaminaban a cómo cambiar totalmente la dirección de la gerencia. Asimismo, se han desarrollado instrumentos especiales, tales como programas informáticos para la planificación financiera y la gestión de liquidez. Se suministran también servicios de información tales como informes de mercado y calificaciones de balances. Se considera que los consultores no sólo son un medio de reducir el riesgo de crédito o del negocio: la estrategia consiste también en ofrecer un servicio de valor añadido e intensificar las relaciones de negocio (15).

Otro servicio consiste en apoyar la internacionalización de compañías alemanas de tamaño medio. Varios bancos centrales regionales (LB) como el SudwestLB, WestLB y BayerischeLB, están estableciendo centros comerciales e industriales en regiones en expansión, especialmente en el Lejano Oriente, por ejemplo en Singapur y en Shanghai. Asimismo, se ofrecen productos de banca electrónica especializados en las necesidades de una clientela internacional (servicios para transacciones de pagos internacionales, investigación de base de datos, etc.). Además, pueden poner en contacto a clientes del segmento mayorista que pretenden abrir negocios en el extranjero con las cajas locales del país o región donde desean invertir. Por ejemplo, EUROSOFAC, una sociedad que suministra servicios de comercio exterior para las PYME, ayuda a empresas alemanas de tamaño medio que quieren entrar en el mercado francés (16).

Por último, las cajas alemanas son líderes del mercado en el establecimiento de nuevos negocios. Una iniciativa reciente para aumentar la rapidez de decisiones sobre créditos es la cooperación con el famoso «Instituto Frauenhofer» alemán, que pone a disposición de las empresas que lo solicitan expertos que juzguen sobre las perspectivas de nuevos productos y de otros conceptos tecnológicos. El impulso estratégico sobre proyectos para establecer nuevos negocios aún consiste básicamente en su financiación. En lo que respecta a créditos subvencionados por organismos públicos concedidos a este segmento, alrededor del 40 por 100 del total se concedió por las cajas alemanas.

En Alemania, la financiación de capital-riesgo no es tan popular como en los países anglosajones. Dentro del grupo cajas existen 24 empresas de capital-riesgo. A finales de 1993 concedieron alrededor de 690 millones de DM. Sólo unas pocas cajas importantes, tales como Sparkasse Aachen (Caja de Aquisgrán) o Sparkasse Siegen (Caja de Siegen) han establecido fondos regionales de capital-riesgo. Sin embargo, las cajas alemanas han aumentado cuidadosamente la financiación mediante la adquisición de acciones en el segmento de empresas innovadoras en alta tecnología. No obstante, siguen una estrategia selectiva y prudente, ya que en el pasado los resultados han sido decepcionantes (17).

Además de conceder ayuda financiera, las cajas alemanas son cofundadoras de los llamados «centros de tecnología» *(Technologiezentren).* Al final de 1993 había en Alemania 162, de los cuales 62 estaban situadas en Alemania Oriental. Su objeto es dar facilidades a empresarios jóvenes y crear un «núcleo» de innovación, un Silicon Valley en pequeña escala. Por último, las cajas alemanas tienen participaciones en empresas cuyo objeto es desarrollar la economía e infraestructura regionales *(Wirtschafts-und Strukturfördergesellschaften).*

3) Estrategias en la financiación de municipios y en asesoramiento

Aunque la mayoría de las cajas alemanas del primer nivel tiene garantes municipales, no se consideran como proveedoras de financiación barata ni aceptan que su papel sea conceder dividendos a los municipios. En líneas generales, su estrategia es promocionar la economía local basándose en los principios de eficiencia y rentabilidad.

En la financiación de entidades públicas, la cuota de mercado del grupo cajas ha sido relativamente estable en los últimos años. A fines de 1993 ascendía al 62,7 por 100, del cual las cajas tenían una participación de un tercio (21,2 por 100) y las *Landesbanken/Girozentralen,* dos tercios (41,5 por 100). En términos absolutos, las cajas prestan alrededor de 136 millardos de DM a los municipios. Además de los créditos municipales estandarizados, las cajas ofrecen a los municipios cada vez más fuentes de financiación alternativas. Asimismo, las cajas elaboran modelos de financiación individuales, diseñados para un municipio concreto con el objeto de minimizar los costes de capital. Por ejemplo, en la financiación de proyectos de infraestructura se emplean modelos de *leasing* comunales, financiaciones vía fondos y otros vehículos (18).

En general, los municipios alemanes se enfrentan con una situación fiscal más estricta que les obliga a gestionar más eficientemente no sólo sus fondos, sino también sus activos. En consecuencia, las cajas asesoran cada vez más a los municipios en cuestiones de gestión, organización y privatización. Recientemente, el grupo cajas Hesse-Turingia ha fundado una compañía especializada de asesoramiento a los municipios, FEC Kommunal Consult. Además, se han creado dos sistemas de expertos basados en computadoras, Sparkassen Standort-und Strukturanalyse y KommInform. Este último asesora en la gestión de la financiación y deuda municipales. Con la ayuda del Sparkassen Standort-und Strukturanalyse se identifican los puntos fuer-

tes y débiles de las economías regionales mediante una serie de indicadores. En este contexto, normalmente se estudian, junto con las autoridades municipales, las políticas regionales de inversión y las perspectivas financieras y de inversiones futuras (Gerken, 1996, págs. 226 y ss.).

Por otra parte, la asociación de cajas de Hesse-Turingia ha abierto una serie de negociaciones entre municipios y cajas miembros. En un primer momento, se examinaron las ventajas e inconvenientes de la gama de productos ofrecidos por las cajas, evaluación a la que se invitó a los representantes de las asociaciones municipales más importantes. En un segundo paso, la asociación de cajas organizó dos grupos de trabajo internos en los que se presentaron a los ejecutivos de las cajas locales los nuevos conceptos de financiación y asesoramiento municipales. En tercer lugar, cada caja organizará reuniones individuales con representantes de la comunidad local, en las que se presentarán los productos más atractivos. El objetivo estratégico de todas estas actividades es estrechar lazos con los municipios y vincularse, en la etapa inicial, con el proceso de toma de decisiones sobre cuestiones financieras y otras (Gondring, 1996, págs. 23 y ss.).

4) Estrategias relacionadas con la gestión de la entidad

- Estrategias de internacionalización

Desde los años ochenta, casi todos los grandes bancos privados alemanes están siguiendo una estrategia de internacionalización. Para ello, han elegido diferentes caminos, tales como el desarrollo de la estrategia en solitario, alianzas estratégicas, y/o abrir oficinas en los países del Este europeo próximos. Naturalmente, las cajas alemanas no podían dejar de prestar atención a estas actividades de sus más cercanos competidores.

En el grupo cajas, la internacionalización se ha hecho básicamente mediante las *Landesbanken/Girozentralen,* que dirigen sus actividades sobre todo hacia Asia. Otra de sus funciones es facilitar la entrada de las cajas alemanas en los mercados internacionales de capital.

En el ámbito europeo, la fuerte presencia de las cajas se considera como una ventaja estratégica a aprovechar. Más de 60 millones de cuentas corrientes existen en las cajas de la Unión Europea. En la banca al por menor, por ejemplo, un elemento prometedor es EUFISERV, la Compañía de Servicios Financieros de las Cajas Europeas, que gestiona la red de cajeros automáticos y sus conexiones a otras redes, y asegura la interconexión de todos ellos entre sí. Desde el punto de vista de las cajas alemanas, este sistema es el núcleo para un futuro sistema de transferencias de dinero en la banca minorista (Köhler, 1996, pág. 165).

Recientemente, los *Landesbanken* han creado un nuevo sistema europeo de transacciones y pagos *(Sparkassen InterPay)* cuyo objeto es procesar mejor las transferencias internacionales de fondos; está limitado a transacciones de hasta 5.000 DM o su equivalente en otras monedas; alrededor del 50 por 100 de los pagos internacionales están dentro de este límite. El objetivo era crear un medio simple de pagos en divisas mediante la conexión de recursos ya existentes (peticiones regionales de actividad bancaria comercial en el extranjero, sistemas de transferencia de archivos de sistemas de pagos dentro del país y SWIFT) por medio de un módulo informático central. En el primer nivel, las cajas alemanas pueden utilizar el sistema InterPay. Además, se acordó que ciertos *Landesbanken* serían responsables de sus bancos corresponsales específicos. Además, los flujos de transacciones se agruparon formando paquetes para que pudiesen ser procesados por unos pocos centros. Desde el punto de vista del *marketing,* la estrategia del InterPay es reducir costes para poder ofrecer precios atractivos y evitar pagar dos veces, al entregar y al recibir. Esta estrategia se basa en el supuesto de que a largo plazo el que realiza un pago internacional debe soportar todos los costes de la transacción. Sólo una pequeña parte de la comisión por la transacción irá a parar en el banco del receptor del pago (Verstrohmayr y Niggl, 1995, págs. 168-170).

Por último, las cajas alemanas dan por supuesto que en 1999 habrá una moneda única europea. Sin embargo, no se sabe cuántos países podrán cumplir los criterios de convergencia y participar desde el principio. Por lo menos, las cajas alemanas están bien preparadas para convertir sus sistemas internos a la nueva moneda. La adaptación de los sistemas informáticos y otros ha supuesto unos costes de alrededor de un millardo de DM para los *Landesbanken* y de alrededor de 2 millardos para las cajas. En general, se cree que la introducción del euro aumentará la competencia en algunos productos bancarios, ya que sus precios serán más transparentes. Desde el punto de vista estratégico, no se teme que los bancos extranjeros puedan invadir con éxito los mercados nacionales; las barreras a la entrada son demasiado costosas para superarlas (19).

- Estrategias de la gestión de riesgos

Naturalmente, la gestión de riesgos en las cajas alemanas se centra en los riesgos de precio y de crédito. La gestión de activos y pasivos en las cajas alemanas se enfrenta cada vez más con riesgos de desajuste entre los tipos de interés. Los depositantes se deciden por cuentas a corto plazo y los prestatarios piden créditos a largo a tipos de interés fijos. Además, por lo que respecta a los riesgos de los precios de valores de renta fija, las cajas alemanas son más vulnerables a los incrementos en los tipos que las otras instituciones de crédito alemanas, debido a que tradicionalmente tienen los *stocks* más elevados de esta clase de títulos.

Los riesgos de crédito han aumentado notablemente porque el número de situaciones de insolvencia ha aumentado en los últimos años. Debido al principio de que las cajas sólo pueden operar dentro de la jurisdicción de la autoridad municipal que las garantiza, las alemanas tienen menos posibilidades de diversificar su riesgo de crédito. Por otra parte, gracias a su fuerte presencia local, las cajas alemanas tienen una ventaja comparativa a la hora de calcular el riesgo de crédito, ya que su información es mejor que la de las otras instituciones de crédito. Asimismo, cada vez se utilizan sistemas más sofisticados de cálculo de riesgo.

Por último, los *Landesbanken* más grandes están tratando de introducir los conceptos de «valor en riesgo» (*Value-at-risk* = VAR), mejorando así la asignación estratégica de su capital. Aunque todavía están en su etapa experimental, los modelos de valoración basados en el concepto de opciones se están utilizando para calcular las primas de riesgo. Por último, los riesgos de los productos derivados han atraído la atención de los gestores del riesgo (20).

• Estrategias en la gestión de costes y de organización

Las cajas alemanas adolecen de una red de sucursales cara y con costes generales muy elevados, que, en parte, es el resultado de una organización muy burocrática. La rigidez de sueldos y salarios y una baja productividad tienden a incrementar aún más los costes. Según un reciente estudio de McKinsey & Co., las instituciones de crédito alemanas sólo tienen una productividad del 68 por 100 comparadas con un índice de 100 bancos americanos. Además, los incentivos con base en resultados apenas si existen. En vista de esas circunstancias, la estrategia de las cajas alemanas es aumentar la rentabilidad y bajar los costes.

Una de las medidas empleadas por las cajas alemanas para reducir costes es la utilización de tecnología estandarizada de información. La idea es desarrollar un sistema basado en módulos de *software* y componentes estandarizados. Asimismo, los procesos de desarrollo del *software* están siendo normalizados (programa SIZ). Por supuesto, esta estrategia de tecnología de la información es una parte integral de los proyectos de reestructuración del negocio (programa PSP) en curso. Se supone que para implementar completamente la reestructuración del negocio se necesitarán dos años, y producirá un aumento de la productividad de dos dígitos (21).

• Estrategias en materia de imagen

Además de las estrategias relacionadas con el negocio, las cajas alemanas se ocupan también de mejorar su imagen ante el público; en este contexto, sus actividades de patrocinio son muy frecuentes. Alrededor de 250 millones de DM se donan para actos sociales, culturales y deportivos. Más de 200 organizaciones benéficas fueron fundadas por las cajas con un capital inicial de más de 400 millones de marcos alemanes.

El énfasis puesto en el sentido de responsabilidad ante los problemas sociales es, cada vez más, parte de las relaciones públicas. Por ejemplo, no se ha abandonado a los pequeños clientes minoristas, que desde el punto de vista económico no son un segmento atractivo, pero desde un punto de vista social necesitan tener una cuenta corriente o de ahorro para poder participar en la vida diaria (22).

• La cuestión de la privatización

Con cierta periodicidad, algunos grupos piden la privatización completa o parcial de los *Landesbanken* y de las cajas alemanes. Por ejemplo, la Comisión Alemana de Monopolios, casi todos los bancos privados y la asociación de contribuyentes están a favor de esa propuesta. Argumentan que, contrariamente a su misión histórica, en particular los *Landesbanken,* actúan igual que los demás bancos. Como tienen la garantía de una entidad pública, disfrutan de ventajas competitivas injustificadas, tales como mejores *ratings.* Asimismo, los que propugnan la privatización sostienen que los ingresos derivados de ella podrían utilizarse para reducir los déficit públicos. Sin embargo, muchos políticos y la mayoría de los miembros del grupo cajas se oponen (Schuster, 1995, págs. 423-427).

Hasta la fecha, han existido pocos casos de privatización en Alemania. Por ejemplo, el Landesgirokasse Stuttgart trató de privatizarse, pero el intento fracasó y la caja tuvo que fusionarse más tarde con el Baden-Wurtemburgische Bank. El caso más espectacular de privatización hasta la fecha es la fusión de Berliner Bank AG, Landesbank Berlin y Berliner Hypotheken-und Pfandbriefbank AG en 1994, dando lugar a la Bankgesellschaft Berlin AG, que cotiza en Bolsa, con un balance de alrededor de 281 millardos de DM en 1995 (23), y que se ha convertido en uno de los diez bancos alemanes más importantes. Curiosamente, tiene una estructura *holding* bastante rara para la banca alemana.

Los expertos opinan que no va a producirse una privatización en gran escala de las cajas alemanas en un futuro lejano. En primer lugar, la mayoría de las cajas no tiene necesidad económica de ser privatizada. Por otra parte, tampoco existe una presión política determinante en favor de la privatización.

D) *Las cajas de ahorros en Escandinavia*

El cuadro n.º 24 resume algunos datos recientes sobre las cajas escandinavas.

a) FINLANDIA

1) Antecedentes

Durante la crisis bancaria que siguió a la fortísima recesión en Finlandia a principios de los años noventa, el sector cajas se vio muy afectado y recibió la mayor parte de la ayuda estatal a las instituciones de crédito. Las cajas aumentaron muy rápidamente su volumen de préstamos durante el *boom* de fines de los ochenta, sin prestar la debida atención a su creciente riesgo. Su estrategia se fundaba en el crecimiento de su cuota de mercado. Las cajas, que antes eran instituciones de orientación local y muy cautas, aumentaron su tamaño muy rápidamente (en ocasiones, formando grandes instituciones regionales desde finales de los ochenta) y trataron de convertirse en bancos universales ofreciendo una amplia gama de servicios a todos los sectores de su clientela del mismo modo que los grandes bancos comerciales. Skopbank entró de forma ambiciosa en el mercado de títulos valores y en operaciones de alto riesgo, y también en operaciones internacionales de alto riesgo que no terminaron bien.

En septiembre de 1991, el Banco de Finlandia tuvo que hacerse cargo del Skopbank, la institución central del sec-

CUADRO N.º 24

LAS CAJAS ESCANDINAVAS

RESULTADOS	NORUEGA 1995		SUECIA (*) 1994		FINLANDIA (**) 1995	
	Millones de coronas noruegas, porcentaje de ATM		Millones de coronas suecas		Millones de marcos fineses	
Margen de intermediación	10.636	3,83	3.593	4,90	487	4,09
Otros productos ordinarios	2.535	0,91	1.184	1,62	145	1,22
Margen de explotación	5.084	1,83	—	—	227	1,90
Pérdidas en préstamos/garantías	496	0,18	—	—	46	0,38
Beneficios antes de impuestos	4.588	1,65	2.119	2,89	182	1,52
	En porcentaje de todas las entidades de depósito		En porcentaje de todas las entidades de depósito		En porcentaje de todas las entidades de depósito	
BALANCE						
Activos totales medios	278,0	40,56	73.280	4,93	11.919	1,80
Activos totales a fin de año	284,4	41,51	74.431	5,18	12.555	1,90
	1994		1994		1995	
Número de entidades	132		90		40	
Sucursales	1.090		352		178	
Empleados	12.700		3.750		1.039	

ATM = Activos totales medios.
(*) Excluyendo la Sparbanken Sverige (Caja de Ahorros de Suecia).
(**) Excluyendo Aktia Ltd.
Fuentes: Asociación Sueca de Banca, Banco de Noruega, Banco de Finlandia, Estadísticas de rentabilidad bancaria de la OCDE, 1985-94.

tor cajas. En junio de 1992, 41 cajas (que representaban alrededor del 80 por 100 de los activos del sector) se fusionaron formando la Caja de Ahorros de Finlandia (CAF). Esta fusión se produjo debido a que cierto número de cajas que operaban en las principales áreas urbanas experimentaban crecientes dificultades en la primera mitad de 1993. La responsabilidad financiera mutua entre cajas creó también problemas a las que estaban en buena situación. Se consideró que la fusión era el único medio de resolver el problema. Ésta fue seguida por los siguientes cambios:

1) El Fondo de Garantía del Gobierno (FGG), establecido en abril de 1992 para ayudar a las instituciones de crédito en dificultades, compró Skopbank al Banco de Finlandia en junio de 1992.

2) En diciembre de 1992, una caja, el STS-Bank, se vendió al KOP, y sus activos dudosos se transfirieron a una compañía de gestión de activos, la Siltapankki.

3) La CAF se vendió a sus cuatro mayores rivales en el mercado nacional en octubre de 1993, y se creó una compañía de gestión de activos, Arsenal Ltd., que se hizo cargo de sus activos dudosos (principalmente préstamos e inmuebles) que ascendían a 30 millardos de marcos fineses (MF), una cantidad aproximadamente igual a los activos en buen estado comprados por los cuatro bancos adquirentes. Ello muestra la gravedad de los problemas de las cajas. Por último, el FGG decidió, en junio de 1995, vender los activos en buen estado del Skopbank a un banco sueco, el Svenska Handelsbanken.

2) El sector cajas en Finlandia en la actualidad

El sector se compone de 40 cajas independientes, aquéllas que sobrevivieron a la crisis bancaria y no entraron en la megafusión de 1992. Cuando los activos en buen estado de Skop (Skopbank) se vendieron a Svenska Handelsbanken, la caja Aktia se hizo cargo de las funciones de Skop como institución financiera central de las cajas en febrero de 1996. Skop continúa operando como una compañía propiedad del FGG encargada de la gestión de activos.

Aktia (Aktia Sparbank AG) es ahora el «banco comercial central» del sector, realizando actividades en el mercado monetario y de compensación para las cajas locales, pero no se ocupa de estrategias a escala de grupo, como hacía el Skop. Aktia mantiene cuentas corrientes en el banco central y tiene acceso a las facilidades de crédito de éste, y actúa como *market maker* en las intervenciones del banco central en el mercado monetario.

Aktia, en su forma actual, se fundó en 1991 cuando Helsingin Säästöpankki (Caja de Ahorro de Helsinki) se fusionó con varias cajas locales de las áreas de habla sueca de Finlandia. Es propiedad de asociaciones, instituciones financieras, empresas no financieras y personas privadas. Tomó

la forma de sociedad anónima en 1993 y coopera ampliamente con una caja sueca, Sparbanken Sverige (Swenbank), en particular en materia de operaciones con valores.

El objetivo de Aktia es ser un banco universal para familias, PYME y autoridades locales. Tiene una red de 62 oficinas. Actúa en los mercados monetarios y de capital y suministra una amplia gama de servicios de gestión de fondos a sus clientes mediante su filial Aktia Fund Management. Coopera con una compañía de seguros, Verdandi, para ofrecer a sus clientes productos de ahorro y de inversiones relacionadas con seguros.

Después de cuatro años de fuertes pérdidas, Aktia tuvo beneficios en 1995, y parece que se ha recuperado de la crisis bancaria. Su balance total a finales de 1995 era de alrededor de 8,5 millardos de marcos finlandeses (MF), aproximadamente el 1,5 por 100 del mercado bancario finés; es, por tanto, muy pequeña todavía.

El objetivo principal de las cajas finlandesas es simplemente actuar como bancos comerciales en diferentes regiones por toda Finlandia. Pueden tener una cuota importante en sus mercados locales de crédito y de depósito, pero su importancia global es pequeña. Su cuota en el mercado de créditos en MF de la totalidad de entidades de depósito era alrededor del 5 por 100 a fines de marzo de 1996, y en el de depósitos en MF, del 6 por 100. La mayor caja, EteläKarjolan Säästöpankki tenía un total de activos de alrededor de 1,6 millardos de MF, esto es, el 0,2 por 100 del total de activos de las entidades de depósito.

En la actualidad, algunas cajas finlandesas parece que se están expansionando considerablemente, ampliando su red de oficinas a los distritos cercanos. A causa del lento crecimiento de la demanda de servicios bancarios en Finlandia, sin embargo, ya no existen las mismas posibilidades de expansión que a fines de los años ochenta. Es dudoso que las cajas adopten una estrategia de fuerte expansión, incluso si las condiciones del mercado fueran más favorables.

Muchas cajas locales son muy rentables en la actualidad, lo que las sitúa en una posición competitiva relativamente buena frente a cooperativas que siguen estrategias similares, concentrándose en el negocio minorista. Sin embargo, la actuación de las cooperativas está también mejorando, y su importancia global es mucho mayor. Hoy tienen una cuota del mercado de créditos y depósitos en MF de alrededor de un tercio.

b) SUECIA

En 1992, las mayores cajas suecas sufrieron una reestructuración a fondo, al fundar once de las más grandes el Sparbanksgruppen AB (Grupo de Cajas de Ahorro, S. A.), que se transformó en Sparbanken Sverige (Swedsbank Ltd) el 1 de enero de 1993. Incluye también el anterior Sparbankernas Bank AB, el «banco comercial central» de las cajas. El banco resultante, Sparbanken Sverige, representaba alrededor del 80 por 100 del balance medio de todas las cajas. Sparbanken Sverige es hoy una sociedad anónima que cotiza en Bolsa. En un corto período (1992-95), ha pasado de ser una institución de crédito en crisis (Suecia también sufrió una grave crisis bancaria en los primeros años noventa) a ser una muy rentable. Su margen de explotación en 1995 fue 4,3 millardos de coronas suecas (SK), y su rendimiento sobre los recursos propios medios, un 16,4 por 100. En términos de activos, fue el cuarto banco más grande de Suecia, representando un 17 por 100 del total de los activos bancarios suecos; tenía el 18 por 100 de los depósitos bancarios y el 19 por 100 de los créditos.

A finales de 1995, Sparbanken Sverige tenía 67 oficinas organizadas en 130 unidades locales de cajas, que tienen la responsabilidad principal de los contactos del grupo con sus clientes. El grupo sigue una estrategia muy descentralizada. Su gerencia realiza una asignación cuidadosa de todos los beneficios y pérdidas a las unidades locales, que a finales de 1995 tenían 6.150 empleados, alrededor del 74 por 100 del total del grupo.

Al ser un gran banco comercial cotizado en Bolsa, Sparbanken Sverige aspira a ser un banco universal, ofreciendo y negociando numerosos productos del mercado de valores, gestión de fondos y banca de inversión. Sus unidades locales son bancos de pleno servicio, y ofrecen también productos y servicios a las unidades de negocio del grupo. El banco matriz incluye cuatro unidades de negocio: mercados, *Specialbanken,* bancos para empresas y banco para clientes institucionales. Spintab es la filial para hipotecas; Sparbanken Finans, la filial para la financiación de empresas, y Robur, la filial para inversión y gestión de fondos del grupo. Los productos de ahorro del grupo se complementan con otros relacionados con seguros, vendidos por el personal regular de la caja. Sparbanken Sverige ha establecido una compañía especial, Fastighets AB Tornet, que se ocupa del negocio inmobiliario.

En la actualidad, hay alrededor de 90 cajas independientes en Suecia, que se ocupan especialmente del negocio al por menor en sus áreas respectivas. La mayor de ellas, Sparbanken Finn, tenía sólo 23 sucursales a finales de 1994, y un balance total de alrededor de 7 millardos de SK, aproximadamente el 0,5 por 100 del total de activos bancarios suecos. Los activos agregados de todas las cajas suecas ascendían a sólo alrededor de 74 millardos de SK.

c) NORUEGA

Noruega es el único de los tres países escandinavos que aún tiene un sector cajas grande, que sobrevivió a la crisis bancaria (que afectó a este país antes que a Suecia y a Finlandia), y el único donde la mayor parte de las cajas no han sido absorbidas dentro de una gran institución bancaria comercial. De todos modos, tuvieron lugar fusiones considerables (alrededor de 20 desde 1988) dentro del sector para formar cajas regionales más grandes y mejor posicionadas para hacer frente a las crecientes pérdidas. Desde 1992, ya no se necesitan operaciones de apoyo al capital de las cajas. En el período 1993-95, las cajas noruegas han sido claramente rentables. En general, han sido más rentables las más pequeñas que las 30 de mayor tamaño.

Desde 1995, las cajas pueden emitir cuotas participativas *(grunnfondsbevis)*. En la actualidad, se cotizan en la Bolsa de Oslo las cuotas de las ocho cajas más grandes.

El Sparebanken NOR, con sede en Oslo, es, con mucho, la caja de mayor dimensión. Es la tercera institución de crédito del país, con aproximadamente el 14 por 100 de los activos bancarios totales. La suma de las otras seis cajas regionales más grandes (Sparebanken Notd-Norge, Rogaland, Midt-Norge, Vest, M&Re y Hedmank) supone alrededor del 15 por 100 del total de activos bancarios. Las 30 cajas más grandes tienen el 80 por 100 del total de activos de las cajas. Por lo tanto, las 100 cajas restantes son muy pequeñas. Las cajas noruegas, con frecuencia, cooperan entre sí en sus estrategias.

Las cajas noruegas están fuertemente orientadas al negocio bancario al por menor y, en general, tienen importantes cuotas de mercado en la región en que operan. A menudo, son la institución de crédito minorista líder en su región. Las cajas más grandes (especialmente NOR) son y desean ser fuertes en una amplia gama de operaciones, especialmente como alternativa a los sectores bancarios comercial y público.

3. TAXONOMÍA DE ESTRUCTURAS Y ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS

3.1. Modelos organizativos de los sectores cajas a escalas nacional y supranacional

La mayoría de las cajas europeas son miembros de sus asociaciones nacionales, que, a su vez, son miembros de la Asociación Europea de Cajas. A escala europea, las cajas y sus respectivas asociaciones nacionales son miembros del Grupo Europeo de Cajas de Ahorros (GECA). Tanto las organizaciones nacionales como la supranacional representan los intereses de sus miembros, las cajas. El GECA aspira a convertirse en el foro en el que se discuta y decida la estrategia global de las cajas. En la actualidad, aunque el GECA colabora en algunas tareas de apoyo y asesoramiento a sus miembros, es fundamentalmente un *lobby* de ámbito europeo.

Una característica del sector cajas y de sus varias organizaciones representativas es la importancia de las alianzas entre instituciones a escala tanto de cajas individuales como de grupo. Las cajas tienen valores culturales similares, a pesar de las fronteras nacionales; pertenecen a una «familia» de instituciones con una tradición histórica de responsabilidad económica y social hacia sus clientes y hacia el territorio en que tienen su sede. Gran parte del contenido de este epígrafe podría sugerir que el futuro de muchas cajas en el mercado único europeo está el área de asociación y cooperación. La estructura organizativa de las cajas en los ámbitos nacional y europeo refuerza el concepto de «familia»: otorga a las cajas la base para desarrollar la cooperación entre ellas; puede ayudarlas a conseguir sinergias derivadas de pertenecer a una asociación fuerte, y puede asegurar algunos de los beneficios de un mayor tamaño, obteniendo al mismo tiempo los diversos tipos de especialización existentes en bancos y unidades dentro de estructuras de tipo federativo.

El presente epígrafe empieza evaluando la posición de la estructura organizativa europea de las cajas, el GECA, con referencia a dos puntos notables: primero, la Carta de Cooperación Europea, firmada en 1990 por las cajas para adaptarse al mercado único, y segundo, tres compañías creadas para facilitar las operaciones de las cajas de ahorros europeas. La segunda parte del epígrafe cubre las características más importantes de las estructuras organizativas de las cajas.

A) *Estructura organizativa europea de las cajas*

En marzo de 1990, once cajas de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) y cuatro de países asociados firmaron la Carta Europea de Cooperación, que expresaba claramente el deseo de las cajas de actuar conjuntamente. Los puntos más notables de la Carta deberían permitir a las cajas:

1) Asegurar su permanencia como grupo independiente en los mercados nacionales.

2) Conservar su identidad y proximidad al cliente en un segmento familiar del mercado.

3) Simultáneamente, ofrecer a los clientes los productos y servicios que se esperan de los miembros de un grupo que cubre toda Europa.

Un objetivo central de la Carta era «la promoción de una nueva identidad institucional de las cajas, hoy con una dimensión europea, mediante una gama dinámica de valores compartidos y su fuerza económica y financiera combinada».

La cooperación entre cajas puede realizarse de numerosas formas. Puede, por ejemplo, surgir del interés mutuo de las cajas o de las redes de países, conduciendo a acuerdos de cooperación bilaterales o multilaterales. La cooperación puede cubrir desde un intercambio de experiencias entre cajas a acuerdos recíprocos o a proyectos conjuntos.

En el ámbito europeo, las cajas están también representadas por el Grupo Europeo de Cajas de Ahorros (GECA), fundado en 1963, y que es una sociedad anónima registrada en Bélgica. En su informe anual de 1994 dice que tiene 21 miembros, que son asociaciones de cajas de Europa Oriental y Occidental. Es el portavoz de alrededor de 1.500 cajas, con 56.045 oficinas, 747.840 empleados y un balance total de 1.681,5 millardos de ecus.

Desde 1989, la cooperación entre cajas en Europa se realiza mediante acuerdos bilaterales y multilaterales para abrir el mercado interno europeo a sus clientes. Aunque la presión de la competencia estaba fomentando una respuesta de las cajas más de acuerdo con las exigencias de la demanda, aquéllas necesitaban una estructura organizativa que les permitiera mantener su estrecha vinculación territorial, desarrollada durante muchos años, que es una parte fundamental de sus ventajas comparativas. Las asociacio-

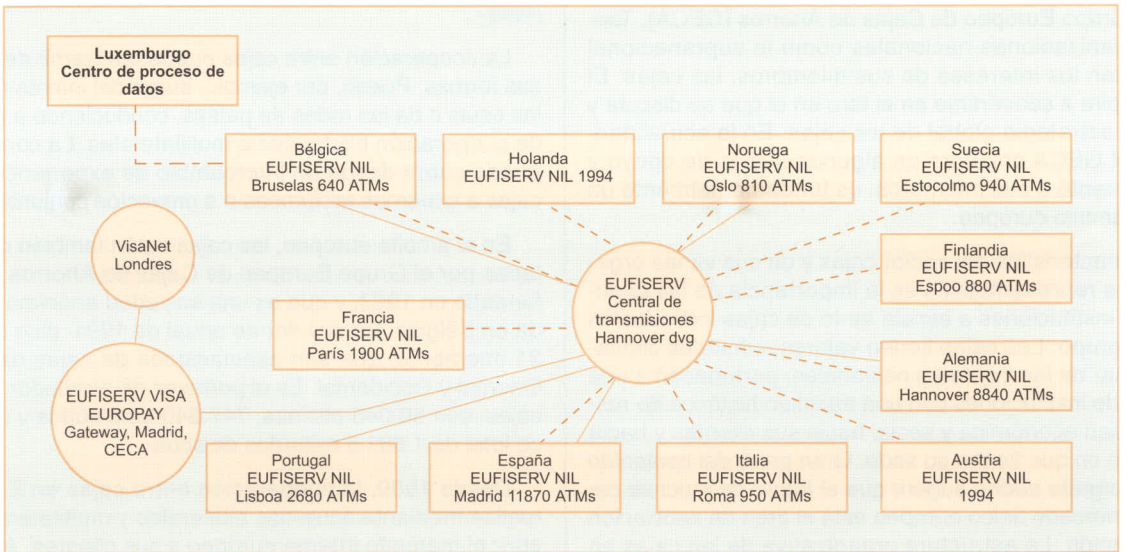
nes intraeuropeas, con instituciones de culturas similares que pertenecen a la misma estructura organizativa, parece que son un medio racional de mantener la identidad y los valores de las cajas, permitiéndoles al mismo tiempo responder a las presiones e influencias de los mercados modernos.

En la práctica, las cajas han cooperado entre sí creando empresas que suministran servicios a los miembros del grupo, y de las que son accionistas. La escala y amplitud de los productos y servicios a disposición de las cajas miembros es tal que la mayoría de éstas (excepto quizá unas pocas instituciones relativamente grandes) no podrían suministrarlos sin el apoyo de esta estructura organizativa. Las actividades de las filiales están a disposición de todos los miembros del GECA. Hay tres compañías destacables:

1) EUFISERV, Compañía de Servicios Financieros de las Cajas de Ahorros Europeas, fundada en febrero de 1990 por los miembros del GECA. EUFISERV es la red de cajeros automáticos y mecanismos de pagos de las cajas europeas; dispone de una infraestructura sofisticada de tecnología de información, enlaza las cajas de doce países y les ofrece extensiones a otras redes. Así los clientes de una caja tienen acceso a los cajeros automáticos de otros países pertenecientes a la red. En 1992, un acuerdo sobre cajeros automáticos fue firmado por EUFISERV y VISA Internacional para que los clientes de las cajas tengan acceso a la red de VISA, y viceversa; cuando se firmó el acuerdo, EUFISERV tenía 18.000 cajeros automáticos y 42 millones de clientes con tarjetas, y VISA 60 millones de tarjetas en Europa y 286 millones en el mundo entero, servidas por la red PLUS de 79.000 cajeros automáticos, 12.000 de ellos en Europa. En 1994, el número de transacciones de los cajeros automáticos vía EUFISERV aumentó hasta 3,01 millones, un aumento del 128 por 100 sobre 1993. En 1994 la red comprendía 34.500 cajeros automáticos en nueve países europeos (Bélgica, Alemania, Finlandia, Francia, Italia, Noruega, Portugal, Suecia y España); el número de tarjetas permaneció estable en 1994 a un nivel de alrededor de 46,5 millones. Posteriormente, EUFISERV se extendió a Austria y Holanda, y se espera su pronta expansión a Europa Central y Oriental (siendo la República Checa el primer país en implementarla). En 1996, se firmó un acuerdo con Europay (en Sevilla), por el que los clientes de las cajas tienen acceso a la citada red. En EUFISERV (gráfico 8), se puede observar el papel central de la DSGR alemana (como central de transmisiones) y de la española CECA (como *gateway*) en el funcionamiento del sistema. Ello evidencia que las cajas españolas y alemanas son líderes en materia tecnológica, de alianzas y servicios entre las cajas europeas.

2) EUFIGEST, la compañía de gestión de fondos de inversión de las cajas europeas, está registrada en Luxemburgo. Se creó para atender al mercado de capitales inter-

GRÁFICO 8
PAGOS TRANSFRONTERIZOS: LA RED EUFISERV



Nota:
ATM: Cajeros automáticos.
NIL: Situación de las áreas comunes (*interfaces*) a dos redes.

Fuente: Adaptado del *Journal EUFI*.

no europeo, ofreciendo a los inversores oportunidades atractivas en la medida en que las cajas ofrecen servicios adecuados para el suministro de productos. EUFIGEST ofrece a las cajas productos comunes tales como tres fondos de inversión con capital variable denominado en ecus. Las cajas francesas hicieron la propuesta de crear esos fondos. El GECA los patrocina y suministra asistencia técnica. EUFIGEST tiene tres niveles: el consejo supervisor, EUFIGEST, S. A., que actúa como responsable de la contabilidad y trata con el banco que custodia los fondos, el Banco del Estado y de Ahorro de Luxemburgo, y los tres fondos de inversión, que son entidades legales con sus presidentes, consejos de administración, comités de inversión, etcétera. Esos tres fondos son: EUFI-CASH (de inversión en el mercado monetario), EUFI-RENT (íd. en títulos de renta fija) y EUFI-INVEST (íd. en acciones). Los activos totales de los tres, incluyendo ventas y colocación de valores de empresas *(firm underwring)* ascendían a 157,3 millones de ecus en 1994, con un aumento del 35 por 100 sobre 1993, y 1,5 millardos de FFr en un sub-fondo denominado en FFr que se creó en el último trimestre de 1993. El valor neto del activo de cada fondo en 1994 fue de 55,1 millones de ecus el de EUFI-CASH denominado en ecus (con un aumento del 28 por 100 desde el principio de 1994), 55,8 millones el de EUFI-RENT (aumento del 0,9 por 100) y 56,4 millones el de EUFI-INVEST (aumento del 47,6 por 100).

3) EURO-SOFAC, una compañía que suministra asesoramiento *(consulting)* y asistencia técnica en materia de comercio exterior a PYME. EURO-SOFAC es propiedad y está controlada por las asociaciones de cajas de cinco países (CECA en España, CENCEP en Francia, ACRI en Italia, DSGV en Alemania y el grupo belga de cajas). Fundada en 1984, su principal actividad es suministrar una amplia gama de servicios para-bancarios a PYME que exportan a los mercados francés, alemán, belga, español e italiano, tales como acceso al mercado, gestión administrativa de filiales, representación fiscal, domiciliación de la compañía, licencias de importación y otras autorizaciones oficiales, así como servicios a medida. Más de 500 PYME de 20 países, y en más de 30 actividades distintas, son clientes regulares de EURO-SOFAC. Otra de sus actividades es organizar grupos de trabajo para fomentar el intercambio entre cajas de conocimientos de expertos, *know-how* y experiencia práctica en el trato con PYME. EURO-SOFAC está tratando de ampliar su cobertura territorial. En 1994, por primera vez desde su fundación, registró un volumen de negocio de más de 4 millones de francos franceses.

Los servicios de las compañías EUFI están a la disposición de todos los miembros del GECA. Las cajas que son miembros disponen de productos y servicios que no podrían ofrecer si no lo fueran. En otras palabras, la red paneuropea de cajas puede operar en una escala mucho mayor que las cajas individuales (excepto, por supuesto, las muy grandes, que son pocas). La red concentra su actividad en desarrollar productos y servicios financieros para familias y PYME (los clientes más importantes de las cajas), y en reforzar la infraestructura técnica entre sus miembros.

B) *Estructuras organizativas nacionales de las cajas*

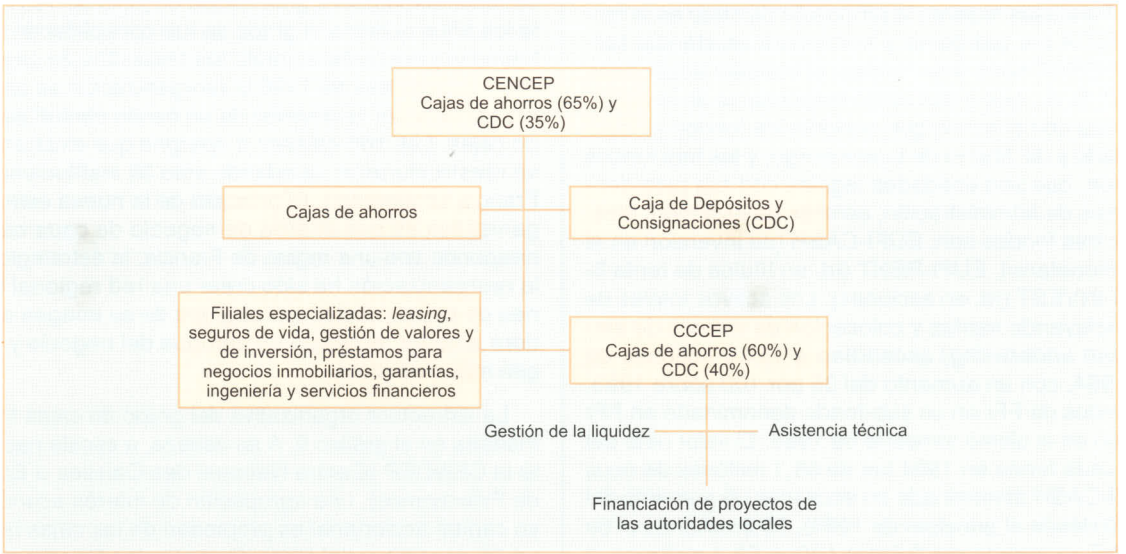
En la década pasada, han tenido lugar cambios notables en las estructuras organizativas de los sectores de cajas francés y sueco. El francés, por ejemplo, sufrió un proceso de reestructuración a gran escala en junio de 1991, y durante los años ochenta el grupo se fue consolidando mediante fusiones para poder cumplir los requisitos de capital mínimo. Hacia finales de 1995 la reorganización se completó, y fue seguida por la creación de un banco central para el grupo cajas. Las 186 *caisses d´épargne* que existían en 1989 se reestructuraron, quedando sólo 35 instituciones (31 en Francia continental). El principio de la nueva estructura organizativa es que el área de negocio de cada caja se corresponde con una región de Francia; la estrategia base de la reorganización ha sido crear una red regional homogénea de cajas y distanciar al grupo de su imagen conservadora anterior mediante un enfoque del negocio y una imagen más dinámicos.

La estructura organizativa del grupo de cajas francés se muestra en el gráfico 9. A su cabeza, a escala nacional, está la CENCEP (Centre National des Caisses d´Epargne et de Prévoyance), una agrupación de interés económico cuyo capital accionarial es propiedad de las cajas francesas, un 65 por 100, y del CDC (Caisses des Dépôts et Consignations), un 35 por 100. El CENCEP se ocupa de cuestiones estratégicas, de supervisión y de representación a escalas nacional e internacional. Las cajas han mantenido y mantienen desde hace tiempo una estrecha relación con el CDC. Métais expone que bajo una ley de 1837 los fondos captados por las libretas A de las cajas tienen que ser entregados al CDC, que los administra (ver epígrafe 2.2.B). A partir de 1990, el CDC tiene que invertirlos en la financiación de viviendas protegidas mediante préstamos con interés subvencionado. En diciembre de 1995, las cajas y el CDC establecieron una filial conjunta, la Caisse Centrale des Caisses d´Épargne (CCCP, ver gráfico 9), que actúa como el banco central del grupo cajas. Sus principales funciones son: 1) centralizar y administrar la liquidez del grupo y algunas partes de sus riesgos; 2) suministrar asistencia técnica especializada a cajas individuales, y 3) conjuntamente con algunas cajas, financiar proyectos a gran escala de las autoridades locales.

La relación de las cajas con el CDC incluye la propiedad y operación conjuntas de compañías filiales especializadas (ver lista de actividades especializadas en el gráfico 9) que ofrecen productos y servicios a los clientes, y apoyo en las tareas administrativas *(back office work)* a las compañías del grupo. La nueva estructura significa que el CCCP se hace cargo de algunas operaciones antes a cargo del CENCEP, por ejemplo el punto 1) anterior, pero el CENCEP aún conserva su papel político central.

El sector de cajas alemán no ha sufrido una reestructuración como en otras partes de Europa. Al igual que los sectores austríaco y suizo, el alemán tiene una estructura en tres niveles. El más alto es la Deutsche Sparkasse und Giroverband (DSGV), la asociación alemana de cajas. Su función estratégica principal consiste en coordinar los intereses de las cajas alemanas en los ámbitos nacional e in-

GRÁFICO 9
LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS CAJAS FRANCESAS



Fuente: The French Saving Bank Group (1994), *Informe Anual*.

ternacional, más o menos lo mismo que la CECA española, la CENCEP francesa, Swedbank en Suecia y ACRI (Associazione fra le Casse di Risparmio Italiane) en Italia. El sistema alemán se caracteriza también por la existencia de asociaciones regionales de cajas, activas tanto en el ámbito nacional como en el internacional, por ejemplo la Asociación de Cajas Renanas (RSGV). Todas las asociaciones regionales, sin embargo, tienen que ser miembros del DSGV.

El segundo nivel consiste en los 13 *Landesbanken*. Éstos son propiedad de los gobiernos regionales respectivos, en algunos casos conjuntamente con la asociación regional de cajas. Están garantizados por sus gobiernos respectivos. El grupo de los *Landesbanken* guarda las reservas de liquidez de las cajas y actúa como el banco responsable de la compensación centralizada del sector. Los *Landesbanken* también suministran otros servicios a las cajas, entre ellos cambio de divisas, financiación del comercio exterior, proceso de datos y asesoramiento a la gestión de inversiones. Las asociaciones de cajas y los *Landesbanken* son propietarios conjuntos del Deutsche Girozentrale-Deutsche Kommunalbank, que antes actuaba como el banco central de los *Landesbanken*. Hay que indicar que esta institución ya no es el prestamista en última instancia *(lender of last resort)* de los *Landesbanken* ni, en realidad, un verdadero banco central (más bien es una institución muy semejante a los *Landesbanken,* pero sin sus funciones específicas respecto a su región o las cajas miembros) (KPMG, 1995).

El tercer nivel está compuesto por las 624 cajas de ahorros y sus redes de oficinas. Tradicionalmente, las *Sparkassen* son instituciones de base local cuyos depósitos están garantizados por los propietarios de la caja en cuestión, que son la región o la autoridad local *(Anstalten des öffentliches Rechts)*.

3.2. Dimensiones de la taxonomía

A) *Naturaleza jurídica, estructuras de gestión y distribución de excedentes*

Aunque las cajas europeas se consideran una familia de instituciones, sus formas jurídicas no son homogéneas entre países. Desde 1990 algunas cajas, e incluso sectores enteros, han cambiado de forma jurídica. En Italia, por ejemplo, hemos visto que la Ley Amato (1990) animó a las cajas a que adoptasen la forma jurídica de *società per azione* (sociedad anónima). La nueva forma se adoptó para dar homogeneidad al sistema bancario italiano, permitir a las cajas la posibilidad de conseguir capital en el mercado de capitales y reflejar la naturaleza empresarial del negocio bancario. La transformación del *status* legal anterior al de la sociedad anónima ocurrió en Suecia al principio de 1993 como una parte de la reestructuración que condujo a la fusión (consolidación) entre Sparbankgruppen y el recién fundado Swedbank; desde entonces éste se cotiza en la Bolsa de Estocolmo (ver epígrafe 2.2.D).

El sector mutualista en el Reino Unido también se encuentra en un proceso de transición (ver epígrafe III.3.5). Algunas anteriores *building societies* han abandonado su

carácter mutualista adoptando la forma de sociedad anónima (PLC = compañía pública limitada), lo que significa que su propiedad pasa de las manos de miembros a las de accionistas que cobrarán un dividendo basado en los beneficios anuales de la sociedad. Abbey National PLC es quizás el ejemplo más conocido. La *building society* más grande del Reino Unido es hoy la Halifax Building Society, que se ha convertido recientemente en un banco.

Mientras que Swedbank y las *casse di risparmio* están organizadas como compañías basadas en la capital, la situación es diferente en otras partes de Europa. Las cajas alemanas *(Sparkassen)* están organizadas como instituciones de derecho público creadas por organismos públicos (excepto en el caso de un pequeño número de cajas «libres» de propiedad privada) que se benefician de la *Gewährträgerhaftung* (obligación de garantía). Dada la propiedad municipal de la mayoría de las *Sparkassen* y su razón de ser originariamente mutualista, la maximización del beneficio no es su principal objetivo. La asociación de cajas municipal o regional propietaria de las *Sparkassen,* por lo tanto, tiene derecho a percibir una distribución anual del excedente del capital del banco.

Las cajas francesas son instituciones de derecho privado, pero no son sociedades anónimas, ni mutuas, ni cooperativas. En términos legales, se definen como instituciones de crédito sin fin lucrativo. Sus beneficios se utilizan para reforzar el fondo de seguro de sus depósitos (Fond de Réserve et de Garantie des Caisses d'Épargne) gestionado por la CDC, y para ayudar a su crecimiento futuro.

La estructura organizativa de las cajas noruegas refleja la naturaleza independiente del sector. Cada caja se organiza como una fundación independiente; es decir, nadie es propietario de sus activos ni tiene derecho a una parte de sus beneficios, que se utilizan para pagar dividendos a los tenedores de cuotas participativas (CPC o *grunnfondsbevis*) emitidos por las cajas para obtener capital en el mercado. Los CPC son semejantes a acciones, pero, a diferencia de éstas, no dan el derecho de propiedad sobre los activos de la caja emisora.

El cuadro n.º 25 resume los principales puntos que se acaban de exponer.

Las diversas formas jurídicas de las cajas europeas determinan la estructura de sus órganos de gobierno. La estructura es esencialmente la misma, al ser un sistema a dos niveles: el órgano decisorio supremo elige la persona o personas responsables de la gerencia diaria de la entidad. Sin embargo, se puede distinguir entre el nivel superior de gerencia de los sistemas de cajas públicas o independientes (Francia, Alemania, Noruega y España) y el de los sistemas de cajas con la forma de sociedades anónimas o de respon-

CUADRO N.º 25

FORMA JURÍDICA, ESTRUCTURA, PROPIEDAD Y DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LAS CAJAS POR PAÍSES

PAÍS	*Forma jurídica*	*Propiedad*	*Distribución de los beneficios*
Francia	Entidades sin fin lucrativo de derecho privado	No hay derechos de propiedad	Fondo de seguro de depósitos y apoyo al crecimiento propio
Alemania	Entidades de derecho público	Municipal	Los propietarios reciben una parte del excedente
Italia.....	Sociedades anónimas	Fundaciones/algunos inversores privados	El objetivo de las sociedades anónimas es distribuir dividendos a sus propietarios
Noruega	Fundaciones independientes	Ninguna	Dividendos pagados a los tenedores de CPC de la caja, primas al Fondo de Garantía de las Cajas, y adición al capital primario
España	Entidades sin fin lucrativo	No hay derechos de propiedad	Reservas y dotación OBS
Suecia	Responsabilidad limitada	Cajas-fundaciones un 52 por 100, otras un 48 por 100	Dividendos a los propietarios y alocación a la reserva estatutaria legal hasta que ascienda al 20 por 100 del capital accionarial
Reino Unido *(building societies)*.....	Mutuas, algunas convertidas en sociedades anónimas	Miembros (mutuas) accionistas	Dividendos pagados a los miembros y a los accionistas

Fuente: SBC Warburg (1996), Williams (1996a, 1996b), Morgan Stanley (1995n), Norvegian Savings Banks Association (1994).

sabilidad limitada o de derecho público (Italia, Suecia y el Reino Unido). En las primeras, el nivel superior de gerencia es elegido por un grupo diverso que va desde entidades públicas a empleados de las cajas. En las segundas, el Consejo de Administración puede estar compuesto por los propietarios (accionistas) de las cajas, ser elegido por ellos, o participar por invitación. El cuadro n.º 26 detalla las características más notables de las diversas estructuras de órganos de gobierno y gerencia de las cajas europeas.

B) *Organización del negocio. Modelos de grupo de crédito y de banco universal*

Bancos y cajas, y en realidad los sectores financieros enteros, están organizados según varios modelos. Los más recientes se originaron en los tiempos difíciles de finales de los años veinte y principios de los años treinta. Entonces, como consecuencia de la crisis bancaria, los gobiernos reformaron sus sectores bancarios principalmente según el concepto de especialización; es decir, los bancos deberían concentrar sus actividades en ciertos segmentos específicos del mercado. Se abandonó la noción de que las entidades de depósito podían emprender cualquier clase de negocio. El principio de especialización se adoptó en Francia, Italia y Estados Unidos.

En Alemania, Austria y Suiza la situación era completamente diferente. El modelo vigente en Alemania era el de banco universal, que no limita las actividades bancarias del mismo modo que la especialización: los bancos universales pueden emprender tanto actividades de banca comercial como de banca de inversión. Los bancos universales, como los alemanes, se caracterizan por una estrecha relación entre bancos e industrias mediante participaciones de aquéllos en el capital accionarial de éstas.

Revell (1991a) define la banca universal como «la última fase del abandono del sistema de instituciones financieras especializadas, que se está intensificando en los últimos 25 años... la mayoría de los países europeos igualaron gradualmente las funciones permitidas a los diferentes tipos de institución y unificaron de nuevo los "bancos de depósito" y los "bancos de negocios". Esta igualación de funciones se aplicó también a las cajas y a las cooperativas de crédito, aunque las *building societies* británicas tuvieron que esperar diez años para que eso ocurriera; el resultado es que esas instituciones, generalmente más pequeñas, también se han diversificado, entrando en esas nuevas áreas que no están demasiado lejos de sus líneas tradicionales de negocio».

La aplicación del actual modelo de banco universal empezó en el Reino Unido y en otros países europeos aproximadamente cuando se produjo el *big-bang* de 1986. Desde la entrada en vigor de la Segunda Directiva Bancaria, este modelo puede ser adoptado en Italia. De hecho, algunos bancos comerciales punteros italianos, como el Istituto Bancario di San Paolo di Torino SpA (en 1994) han adoptado el modelo de banco universal.

CUADRO N.º 26

ESTRUCTURA DE GERENCIA EN LAS CAJAS EUROPEAS

PAÍS	*Órgano supremo*	*Gerencia diaria*
Francia	Junta Asesoría y de Supervisión (los nombramientos deben ser aprobados por el CENCEP)	Junta de Directores: cada Director es responsable de un aspecto específico de las operaciones de caja
Alemania	Junta Asesora	Junta Ejecutiva (nombrada por la Junta Asesora)
Italia.....	Junta de Directores (que pueden ser accionistas o no)	Director ejecutivo (nombrado por la Junta de Directores)
Noruega	Junta de Representantes (elegida por depositantes, autoridades locales, empleados y tenedores de CPC)	Junta de Directores (elegida por la Junta de Representantes)
España	Asamblea General y Consejo de Administración (elegido por la Asamblea)	Director General y Comisión Ejecutiva (nombrados por la Asamblea y por la Junta de Representantes)
Suecia	Junta de Directores (que pueden ser accionistas o no)	Director Ejecutivo (nombrado por la Junta de Directores)
Reino Unido.....	Junta de Directores (que pueden ser accionistas o no)	Director Ejecutivo (nombrado por la Junta de Directores)

Fuente: SBC Warburg (1996), Williams (1996a, 1996b), Morgan Stanley (1995n), Norvegian Savings Banks Association (1994).

En Italia, la Ley Amato ha tenido como resultado la introducción de los *gruppi creditizi,* un concepto que es resultado del propósito de las autoridades italianas de encontrar la dimensión y estructura apropiadas para que sus instituciones de crédito puedan operar con una reforzada competitividad en el mercado único financiero de la UE. Las cajas de ahorros, como sector, estaban interesadas en esa solución que les permitiría responder con efectividad, o con un mínimo de costes, a las demandas de su clientela. En el contexto del mercado único, para responder adecuadamente a esas demandas, era preciso que las cajas pudieran operar en todo tipo de actividades bancarias sin estar restringidas a segmentos «nicho». Las cajas trataron de aumentar su capacidad de emplear posibilidades operativas y de asesoría más desarrolladas, especialmente porque las actividades comerciales e industriales se están extendiendo más allá de las fronteras nacionales.

El modelo «grupo crediticio» era considerado por sus defensores como el más apropiado para las necesidades de las cajas de ahorros; permitía a las fundaciones que las controlan mantener su forma legal y, al mismo tiempo, cumplir el requisito de la Ley Amato de que las operaciones bancarias de las cajas deben ser ejercitadas por una sociedad anónima. El «grupo crediticio» permite realizar una gama de operaciones bancarias y financieras; las fundaciones crean compañías *holding* para controlar esos bancos-sociedades anónimas. Así, una ventaja del modelo es la posibilidad de que se logren sinergias dentro del grupo mediante la creación de una red integrada de operaciones bancarias de las cajas. La continuada desregulación financiera de principios de los noventa tiene como consecuencia que los grupos de cajas puedan ofrecer la gama completa de productos financieros y bancarios a su clientela. La liberalización de la regulación sobre sucursales en abril de 1990 supone la ventaja adicional de que las cajas (y otros tipos de instituciones de crédito) pueden diversificar su cobertura geográfica por toda Italia. Al mismo tiempo, sin embargo, las cajas pueden mantener las ventajas económicas de sus estrechas relaciones locales, al mantener, en nombre de los bancos-sociedades anónimas, las características de la institución originaria.

Una característica muy importante del modelo de «grupo crediticio» es permitir a las fundaciones mantener sus vínculos territoriales mediante sus programas de interés social. La Ley Amato no alteró el hecho de que representantes de las autoridades locales figurasen en la Junta Supervisora de las fundaciones. Sin embargo, ha ofrecido la oportunidad de reforzar la relación entre las cajas de ahorros y sus comunidades locales respectivas: los agentes económicos locales pueden suscribir libremente el capital de la caja local, que, al ser una compañía por acciones, emite estos títulos. Evidentemente, esa situación apoya la solidez financiera de las cajas. De aquí que pueda sugerirse muy razonablemente que el modelo de grupo crediticio permite a las cajas combinar su autonomía y el refuerzo de sus vínculos territoriales con la contención de sus costes (mediante los beneficios provenientes de sinergias) y el desarrollo de una actividad coordinada de grupo.

El modelo de grupo crediticio ofrece una alternativa a la fusión pura y simple entre cajas. En la práctica, algunas instituciones han formado grupos crediticios: por ejemplo, la Cassa di Riparmio di Padova e Rovigo, junto con la Cassa di Risparmio di Venezia, han formado el grupo crediticio Casse Venete SpA en 1994. El grupo crediticio ha adquirido una fuerte dimensión territorial: cajas de tamaño y *status* similares han unido sus fuerzas para formar un grupo más fuerte de base regional. Las fundaciones que controlan Cariverona (el nombre operativo de Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona) y Cassamarca (el de la Cassa di Risparmio della Marca Trivigiana) crearon, en diciembre de 1994, una compañía *holding* llamada Unicredito SpA, que hoy es propietaria de Cariverona y Cassamarca. El grupo Unicredito es especialmente fuerte en el Norte de Italia. El gráfico 10 ilustra cómo el modelo de grupo de crédito puede operar sin necesidad de fusión entre cajas.

Una característica central del cuadro n.º 15 era el proceso de consolidación que tuvo lugar en Italia después de la Ley Amato, en el que se involucraron algunas de las cajas más importantes del país. Las primeras en entrar en el proceso de consolidación fueron las más grandes, como Cariplo y Banca CRT. No todas las cajas italianas han adoptado el modelo de grupo crediticio. Carisbo (el nombre operativo de Cassa di Risparmio di Bologna) se ha organizado como banco universal. Después de su fusión con Bimer Banca SpA, la nueva institución anunció sus objetivos, afirmando en su informe anual de 1994 que pretendía «actuar como un operador financiero en todos los sentidos, capaz de cubrir directamente cualquier necesidad financiera o bancaria». Carisbo trata, pues, de desarrollar ampliamente su red de oficinas, reflejando la necesidad de aumentar su volumen de negocio y de reforzar su posición como banco universal. También en 1994 la Banca Carige adoptó el mismo modelo de banco universal.

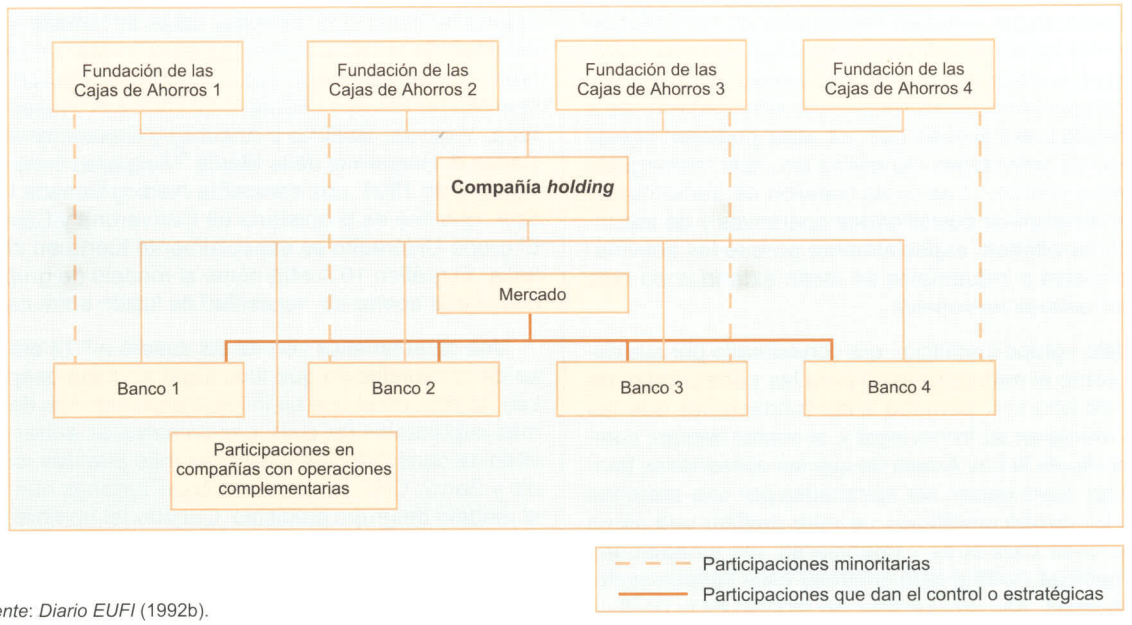
Hay que observar que las cajas de ahorros alemanas se catalogan como bancos universales. Anteriormente hemos señalado que esta afirmación, en nuestra opinión, es verdadera en un sentido local; las cajas de ahorros no son bancos universales en el mismo sentido que los grandes bancos comerciales alemanes como el Deutsche Bank. Los *Landesbanken* también se consideran como bancos universales. Han formado entre ellos grupos regionales mediante participaciones cruzadas en el capital accionarial: West Landesbank lidera uno de los mayores grupos bancarios de Alemania, que comprende también Sudwest Landesbank, Landesbank Rheinland-Pfalz y Landesbank Schleswig-Holstein. Norddeutsche Landesbank (Nord LB) ha formado un grupo más pequeño con el Bremer Landesbank y (vía Bankgesellschaft Berlin) con Landesbank Berlin.

C) *Características legales de los sistemas de cajas*

El epígrafe anterior se ha ocupado de algunas de las cuestiones y consecuencias que afectaron a las cajas italianas después de la Ley Amato de 1990. Se señaló que las características más notables de la Ley eran: fomentar que las cajas adopten la forma legal de sociedades anónimas; que adopten nuevos modelos de organización del negocio

GRÁFICO 10

UN EJEMPLO DE TENENCIA DE ACCIONES EN UNA COMPAÑÍA *HOLDING* SIN FUSIÓN DE LAS CAJAS



Fuente: *Diario EUFI* (1992b).

y la supresión de restricciones territoriales. Este último punto es significativo porque su resultado (que comprende la diversificación geográfica, un reforzamiento de las cajas gracias a consolidación o alianzas estratégicas y una competencia más intensa) apunta a lo que podría ocurrir en otros países si se revocase el llamado «principio regional».

El «principio regional» es una característica central del sistema alemán. Como dijimos en el párrafo último del epígrafe anterior, las cajas de ahorros son bancos universales en un sentido «local». Al estar limitadas por el «principio regional», sólo pueden operar en áreas cubiertas por la garantía de sus entidades propietarias. Como la mayoría de las cajas de ahorros son propiedad de sus municipios respectivos, cada una de ellas sólo puede operar dentro de los límites del mismo. Al contrario que en Italia, donde las autoridades tratan deliberadamente de aumentar la intensidad de la competencia entre las cajas, el «principio regional» en Alemania se ha promulgado para impedirla. Una justificación más racional es la idea de fomentar una estructura de grupos en un sistema tan fragmentado como el alemán. Las cajas alemanas se ven sometidas a más restricciones que los bancos comerciales privados alemanes, según dispone la ley especial para las cajas, la Sparkassengesetz.

Entre los sistemas legales de cajas descritos en este estudio, el francés parece ser el más restrictivo. Sólo después de la promulgación de la ley de 20 de julio de 1983 pudieron las cajas francesas competir como bancos comerciales, después de haberse organizado eficazmente en redes. Aunque la Ley Bancaria de 1984 les declaró «establecimientos de crédito», no les permitió desempeñar la gama entera de actividades bancarias. Sólo se las autorizó a entrar en el importante segmento de operaciones con PYME en 1987, pero todavía se les prohíbe negociar con compañías cotizadas en Bolsa. Las cajas francesas luchan por recuperar el tiempo perdido: sus préstamos a las PYME son, en volumen, la tercera área de su actividad prestamista, aunque es un mercado sumamente competitivo.

D) *Métodos de cooperación entre cajas en Europa*

Un tema principal de las cajas en los años noventa es la noción de que las cajas son «una familia» de instituciones financieras con una cultura común, con un fuerte sentido de tradición y de responsabilidad para su área local. Las cajas pueden ofrecer a sus clientes una red integrada que cubre Europa Occidental y que se está ampliando ahora a Europa Central y del Este. El medio que les permite desarrollarse como un grupo y, al mismo tiempo, mantener vínculos territoriales es simplemente la cooperación, que puede clasificarse en tres tipos: acuerdos bilaterales, posicionamiento internacional y desarrollo del grupo.

a) Acuerdos bilaterales

En el cuadro n.º 27 se muestran ejemplos de cómo los acuerdos bilaterales transfronterizos entre cajas pueden uti-

CUADRO N.º 27

ACUERDOS BILATERALES ENTRE CAJAS. JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Acuerdo entre	*Elementos estratégicos del acuerdo bilateral*
Cariplo (Italia) y el *merchant bank* de Londres Samuel Hill: acuerdo de cooperación 1992.	Para beneficiar a los clientes de ambos en las áreas de operaciones bancarias internacionales, financiación de grandes empresas y asesoramiento en fusiones y adquisiciones.
Cariplo y Rabobank (Holanda): acuerdo de cooperación 1992.	Para mejorar el servicio internacional a sus clientes, basado en la preferencia recíproca en transferencias para pagos y otros servicios financieros.
Caisse d'Épargne Lorraine Nord (Francia) y *Landesbank* (Alemania).	Para servir a empresas alemanas situadas en Lorena y francesas en el Sarre. La Caisse d'Épargne Lorraine Nord concedió un fondo de 80 millones de FFr a LB Saar para que los utilizara concediendo préstamos a largo plazo en FFr a empresas alemanas operando en Lorena, y empleando FFr en sus transacciones diarias. Acuerdo recíproco: 160 empresas francesas operando en el Sarre. Los acuerdos dan flexibilidad a las PYME. El fondo financiero actúa también para cubrir ambas cajas contra el riesgo de cambio.
Bayerische Landesbank (Alemania) y Cassa di Risparmio di Bolzano (Italia), 1994.	Bayerische LB adquirió un 10 por 100 del capital de CR Bolzano en la forma de bonos convertibles por 87,5 millardos de liras por un período de 12 años al tipo de interés normal del 7 por 100. Los bonos pueden convertirse en acciones hasta fin de 1997. Estratégicamente, la alianza da a CR Bolzano un socio más al Norte que le da conocimientos expertos en el área de operaciones internacionales y de valores; el socio estratégico en el Sur de CR Bolzano es CR Verona, Vicenza e Ancona.

lizarse en beneficio de sus clientes, para extender la cobertura internacional de aquéllas, para desarrollar nuevas ideas y conceptos, para mejorar la posición de recursos propios de las cajas y crear asociaciones estratégicas.

b) Posicionamiento estratégico

Los mercados de Europa Central y del Este representan oportunidades crecientes para las cajas de Europa Occidental, especialmente las alemanas, *Landesbanken* y cajas de ahorros. Las cajas de Europa Occidental han llegado a acuerdos con cajas y bancos comerciales del Centro y Este de Europa. El papel de la UE en la regeneración de Europa Central y Oriental significa que la actividad financiera en esas áreas es, con mucho, el elemento central de su desarrollo. Las cajas también están aumentando su presencia allí por una serie de razones; entre ellas, contribuir a la expansión internacional de las empresas clientes de sus países. El cuadro n.º 28 ilustra este proceso.

El caso de West LB, una de las cajas más grandes de Europa, merece un breve comentario de su posicionamiento internacional. A principios de 1995, West LB fue el primer banco o caja alemán autorizado por las autoridades polacas a abrir una filial en Polonia. Este hecho puede resultar muy significativo desde el punto de vista estratégico, porque se estima que Alemania va a ser el país que más comercie con Polonia. La filial se dedicará, en primer lugar, a la financiación del comercio mutuo, y al negocio bancario con empresas alemanas, extranjeras y con grandes empresas del país estatales y privadas. West LB es el propietario del 96,2 por 100 del banco húngaro West LB Hungria R.T., y ha solicitado licencia para desarrollar toda clase de actividades bancarias en la República Checa y en Rusia. Mediante una alianza con Standard Chartered del Reino Unido y una filial en Bruselas, West LB tiene acceso a redes de oficinas en África, Asia y Latinoamérica.

Otras cajas alemanas se están mostrando activas en Europa Central y Oriental. La Frankfurter Sparkasse y la Stadtsparkasse München tienen acuerdos de cooperación con PKO Bank Panstwowy de Polonia y el Banco Nacional de Comercio y Ahorro de Hungría (OTP) respectivamente. Recientemente, el último de estos acuerdos ha sido extendido para cubrir asistencia recíproca, servicios de intermediación y financiación inmobiliaria; el acuerdo anterior estuvo vigente 25 años, y cubría transferencias para pagos.

West LB participa también en una alianza estratégica pan-europea con Cariplo de Italia y el Bank Austria, basada en participaciones cruzadas en el capital accionarial. Cariplo y Bank Austria son propietarios conjuntos del 50 por 100 del banco húngaro EKB. Cariplo espera poder expandirse en Europa Central y Oriental, porque muchas de las compañías clientes suyas tienen negocios allí. En general, la mayoría de esas operaciones han sido realizadas por las cajas más grandes.

c) *Desarrollo de grupos*

Gran parte de la cooperación entre cajas a escala de grupo tiende a estar comprendida en los términos de la Carta

CUADRO N.º 28

POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LAS CAJAS
Implicaciones estratégicas

Cooperación internacional	*Elementos estratégicos de posicionamiento internacional*
West LB y Südwest (Alemania).	Estrategia conjunta para la expansión en Europa basada en participaciones cruzadas en el capital accionarial. En Suiza, por ejemplo, fusionaron sus filiales respectivas con West LB, tomando un 75 por 100 menos una acción, y Südwest LB, un 25 por 100 más una acción.
Frankfurter Sparkasse y Landesbank Berlin International (Alemania), 1993.	Abrieron oficinas en Luxemburgo; muchos competidores alemanes ya se habían establecido en Luxemburgo y actuaban en el negocio de fondos de inversión.
Landesbank Girozentrale Hessen. Thüringen (Alemania), 1993.	Estableció una filial en Zurich para servicios de inversión para personas físicas. También se estableció en Amsterdam, Budapest, Dublín, Londres, Luxemburgo, Praga, Varsovia y Nueva York. Se plantea establecerse en Madrid, Bruselas, París, y Singapur o Hong Kong.
Swedbank (Suecia), 1994.	Abrió una oficina de representación en Tokio para atraer clientes en el mercado de Extremo Oriente.
Mediocredito Centrale (Italia; sus mayores accionistas son cajas de ahorros), 1993.	Abrió una oficina de representación en Bruselas para reforzar su papel en el fomento de la expansión internacional de las empresas italianas.
Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Belluno e Ancona (Italia).	Para atender a sus clientes internacionales, abrió una oficina en Londres complementando sus representaciones en Nueva York, Hong Kong, Francfort, París, Madrid y Moscú.
West LB (Alemania), 1994.	Desea reforzar su estrategia de cooperación intensificándola con otras cajas regionales alemanas y entrando en acuerdos con empresas extranjeras, especialmente en Europa Oriental y Asia.

Fuente: EUFI Journal (varios números), Salomon Brothers (1995).

de Cooperación firmada en marzo de 1990. El cuadro n.º 29 muestra la naturaleza diversa, pero práctica, de los acuerdos cooperativos dentro del grupo, que incluyen: coordinación de proyectos de interés social, desarrollo de iniciativas de recursos humanos, cooperación entre cajas y *building societies,* trasmisión de conocimientos expertos y asesoramiento en Europa Oriental, y acuerdos sobre transacciones internacionales de propiedad. Por lo que hace referencia a las actividades del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros, en el Congreso Mundial celebrado en Tokyo, en octubre de 1996, destacó el interés por la info-comunicación y por una mejor aplicación de las nuevas tecnologías, donde el concepto de cooperación es muy importante.

E) *Tamaño y crecimiento mediante consolidación y participaciones cruzadas accionariales estratégicas*

El último aspecto cuantitativo a tratar es el de la dimensión de las cajas de ahorros europeas a escala individual. La evidencia revela que hay un número reducido de cajas de gran dimensión en Europa. Se podría argumentar que la verdadera fuerza de las cajas está en el grupo como unidad. Las cajas grandes, sin embargo, tienen la suficiente dimensión como para organizar sus actividades sin necesidad del grupo, aunque no se encuentra evidencia que sugiera que esas cajas se nieguen a participar en la estructura del mismo. Algunas cajas europeas, como Swedbank o Cariplo, están organizadas como un grupo que puede hacerse cargo de todas las funciones necesarias, comprendiendo, por ejemplo, las filiales para el proceso de datos. Por eso, las cajas que más se benefician de la cooperación y alianzas son las pequeñas y medianas. En todo caso, las cajas grandes también pueden obtener importantes beneficios de la cooperación.

El cuadro n.º 30 muestra las ocho cajas más grandes en Europa; por su posición en los *ranking* mundial y europeo, se observa la falta de cajas que puedan competir en dimensión con los bancos más grandes. Las cajas más grandes son relativamente pequeñas comparadas con los mayores bancos comerciales como UBS en Suiza, Deutsche Bank en Alemania, Crédit Lyonnais en Francia y Barclays Bank en el Reino Unido. No obstante, Cariplo, la Caixa y Swedbank son, instituciones de crédito grandes en sus mercados nacionales.

Un conjunto de datos relativamente más revelador es el compuesto por las medidas de tendencia central y de distri-

CUADRO N.º 29

DESARROLLO DE GRUPOS EN LOS SECTORES DE CAJAS
Implicaciones estratégicas

Acuerdos transfronterizos	*Implicaciones estratégicas*
ACRI (Italia) y DSGV (Alemania), 1992.	Para promocionar una cooperación intensa entre las redes de cajas italianas y alemanas en las áreas de pagos, transacciones de propiedad inmobiliaria, concepción y distribución de servicios financieros, participaciones accionariales, comunicaciones, intercambio de información técnica, programas de formación de personal, coordinación de proyectos sociales y patrocinio.
CENCEP (Francia) y Landesbausparkasse Karlsruhe (Alemania), 1992.	Cooperación transfronteriza entre *building societies* alemanas y cajas francesas.
DSGV (Alemania) y PKO (Polonia).	Un proyecto de cooperación entre las *Sparkassen* y la institución central de PKO para contribuir al fomento del proceso de integración europeo.
DSGV (Alemania) y CENCEP (Francia), 1993.	Un proyecto gestionado por el DSGV y la Caisse d'Épargne para el Sberbank de Rusia. West LB se ocupó del desarrollo de una estrategia para el negocio y el CENCEP de la introducción de controles de cambio para Sberbank.
DSGV (Alemania) y CENCEP (Francia), 1994.	Para ayudar a los clientes de las *Sparkassen* a completar contratos de propiedad inmobiliaria en el Sur de Francia. Iniciado por la Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon, el proyecto consiste en la concesión de préstamos hipotecarios a clientes en el país de domicilio de éstos; el banco aliado en el país donde tiene lugar la operación ofrece la garantía hipotecaria a la caja que concede el préstamo; al suscribir una hipoteca sobre el inmueble objeto de la compra, el banco se cubre contra el riesgo derivado de la transacción.

Fuente: EUFI Journal (varios números).

CUADRO N.º 30

***RANKING* CONSOLIDADO DE LAS PRINCIPALES CAJAS EUROPEAS**
(Grupos consolidados, a 31 de diciembre de 1996, en millones de dólares de EE.UU.)

CAJAS	*Activos totales*	*Recursos ajenos*	*Beneficios antes de impuestos*	*POSICIÓN* RANKING	
				Mundial	*Europeo*
1. Cariplo	125.877	79.315	64,7	61	36
2. CGER Banque	81.953	66.313	294,5	96	54
3. «La Caixa»	75.762	60.349	793,0	106	59
4. Swedbank	73.126	52.171	771,6	108	60
5. Bank Austria	69.254	40.747	163,9	110	62
6. Caixa General de Depósitos.	46.849	36.737	509,5	146	78
7. Zürcher Kantonalbank	42.210	32.873	109,2	158	84
8. Caja de Madrid	41.851	32.517	402,0	159	85

Fuente: Servicio de Estudios de «La Caixa» (1997), *The Banker* (1997a y b).

bución por cuartiles de los activos totales para una muestra de cajas en Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido para 1994, como aparecen en los cuadros n.ºs 31 y 32.

Según la medida de sus activos totales, las cajas más grandes son las españolas, seguidas por las *building societies* británicas, y las más pequeñas son las cajas de ahorros

CUADRO N.º 31

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LOS ACTIVOS TOTALES DE LAS CAJAS
1994 (millones de ecus)

PAÍS	*Media*	*Mediana*	*Desviación típica*
Francia – n = 22	4.605	4.154	3.108
Alemania – n = 517 (a)	1.257	780	1.792
Italia – n = 66	3.239	886	9.136
España – n = 49 (b) (1995)	4.973	25	9.330
Reino Unido – n = 65	5.801	439	13.877

Notas:
(a) Se refiere al número de *Sparkassen*.
(b) La base de datos de Bankscope (en junio de 1996) contiene las cuentas de 1995 de 49 cajas españolas.
Fuente: Bankscope 1996.

CUADRO N.º 32

DISTRIBUCIÓN POR CUARTILES DE LOS ACTIVOS TOTALES DE LAS CAJAS
1994 (millones de ecus)

PAÍS	*0 por 100*	*25 por 100*	*50 por 100*	*75 por 100*	*100 por 100*
Francia	294	2.688	4.154	4.960	14.508
Alemania (*)	54	391	780	1.383	19.581
Italia	39	510	886	1.972	87.028
España (1995)	84	1.367	2.542	3.661	57.706
Reino Unido	34	196	439	3.228	90.090

(*) Se refiere a *Sparkassen*.
Fuente: Bankscope, 1996.

alemanas. Las medianas de los activos son mucho más bajas que las medias, salvo en las cajas francesas, lo que significa que las distribuciones están sesgadas; por lo tanto, la mediana es la medida más apropiada para estimar el tamaño «medio» de las cajas de cada país. Hay muy poca diferencia entre la mediana de las cajas alemanas y la de las italianas; la de las *building societies* británicas es un 50 por 100 más pequeña que la alemana e italiana, mientras que la de las cajas francesas es, con mucho, la más grande de los países examinados, lo que no debe sorprender a nadie, ya que están organizadas como redes regionales, con el área de negocio de cada caja de ahorros correspondiendo a una región del país. La mediana de las cajas españolas es mucho mayor que la alemana, italiana y británica, pero es aproximadamente un 40 por 100 más pequeña que la francesa.

La distribución por cuartiles pone de relieve de nuevo el dominio, en términos de volumen de activos, que las cajas francesas tienen sobre las del resto de Europa. La caja más grande es una *building society* británica, la Halifax Building Society, que, como hemos visto anteriormente, está cambiando su *status* jurídico de caja al de banco comercial. La institución puntera en términos de volumen de activos en Francia es la Caisse d'Épargne Île-de-France Paris; en Alemania, la Hamburger Sparkasse; en Italia, Cariplo, y en España, la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, «La Caixa». Para concluir, el 75 por 100 de las cajas de los cinco países tiene un volumen de activos por debajo de 5 millones de ecus en 1994; en Alemania, Italia y el Reino Unido, el 50 por 100 de las cajas tenía un volumen de activos inferior a un millón de ecus.

Las estrategias desarrolladas por las cajas varían según su tamaño. En otra parte de este trabajo, hemos hablado, por ejemplo, de la alianza pan-europea de Cariplo, West LB y Bank Austria; esta alianza está extendiendo su influencia en Europa Central y del Este, y está participando activamente en el negocio bancario internacional. Las cajas pequeñas y medianas tienden a utilizar acuerdos de cooperación entre ellas junto con productos y servicios suministrados por la caja central. Estas cajas centrales ofrecen productos y servicios cuya producción está fuera del alcance de las cajas, salvo de las muy grandes (por ejemplo, proce-

so electrónico de datos y servicios de gestión de fondos). La organización de las cajas francesas, CENCEP, siguiendo la pauta de los organismos centrales en otros países (por ejemplo, CECA o DSGV), ha establecido filiales en áreas tales como seguros de vida, gestión de fondos y funciones administrativas; CENCEP está también aumentando la eficiencia de sus sistemas de información de grupo, desarrollando competencias y recursos humanos, y modernizando la red de distribución, como una parte de la imagen nueva y más dinámica de las cajas de ahorros. Las estrategias para aumentar la eficiencia y utilizar más intensamente la infraestructura tecnológica son denominadores comunes de las cajas europeas. Los planes de acción de éstas tienden a variar según el tamño de la institución.

Es demasiado pronto para conocer las estrategias de las cajas pequeñas italianas después de la Ley Amato. Además, la Directiva Dini exige a las fundaciones enajenar sus participaciones en las cajas para 1999. El tamaño de la caja determina su estrategia. Para empezar, las más grandes están mejor situadas, ya que consolidaron sus posiciones inmediatamente después de la Ley Amato en 1990; las alianzas estratégicas han defendido los mercados territoriales de las cajas y constituyen el punto de partida para su expansión. Algunas de las cajas más grandes han reforzado su posición internacional. Por lo tanto, es más probable que recurran al mercado para conseguir recursos propios; Cariplo, por ejemplo, ha colocado entre el 10 y el 25 por 100 de sus acciones en el mercado.

Las cajas más grandes han establecido grupos regionales de cajas. Esta estrategia ha favorecido a las más pequeñas de dos formas: primero, las pequeñas, si se unen al grupo, pueden actuar en torno al «polo», la caja grande, sin perder su identidad, y segundo, hay sinergias derivadas de pertenecer a un grupo, entre ellas una reducción de los gastos operativos y una mayor capacidad para ofrecer productos y servicios. Otras cajas pequeñas y medianas han seguido otro camino y se han fusionado para alcanzar una «masa crítica». Otras pequeñas han mantenido su autonomía e identidad local permaneciendo independientes de cualquier grupo y sin participar en fusiones o adquisiciones. Algunas de ellas, sin embargo, se han beneficiado de una inyección de recursos propios procedente de una caja grande a cambio de venderle parte de sus acciones. Como vimos antes (en el epígrafe 2.2.A), Cariplo ha utilizado esta estrategia; ha tomado participaciones en cajas pequeñas que de ese modo pueden ofrecer una amplia gama de productos y servicios.

Más arriba, en este apartado, hemos mencionado la formación de grupos regionales por los *Landesbanken* alemanes mediante adquisiciones cruzadas de capital accionarial entre los participantes. Uno de los grupos más grandes, West LB, junto con su principal aliado estratégico, Südwest LB, ha adquirido una participación en Landesbank Rheinland-Pfalz (37,5 por 100) y en Landesbank Schleswig-Holstein (39,9 por 100).

En Finlandia, las cajas han salido más allá de sus orígenes locales. Por otro lado, las cajas suecas empezaron el proceso de consolidación antes de 1980; después de ese año, tuvieron lugar las fusiones más grandes y se creó un sector en torno a once grandes instituciones. Las dificultades económicas hicieron que en 1989 esas entidades regionales se convirtieran en compañías de responsabilidad limitada; en 1990 se aliaron con el Sparbankerna Bank para formar un grupo más fuerte, Sparbankgruppen, que a su vez se fusionó con Swedbank en enero de 1993. El resultado final es que el sector cajas se ha convertido en una organización nacional. Una evolución similar se ha producido en Francia: las cajas locales se han agrupado y organizado sobre bases regionales. Todo ello ilustra la acción de las autoridades por hacer más viable y competitivo el sector de cajas mediante un proceso de consolidación, racionalización y reestructuración, un proceso que deja a las cajas en una posición relativamente más fuerte que antes, porque su fuerza se deriva de la estructura reformada del sector y del tamaño de las cajas que lo forman. Este proceso se ha realizado sin alterar en absoluto los vínculos territoriales de las cajas. Hay que recordar que las reformas también se han hecho para mejorar la posición de recursos propios de éstas.

El proceso de consolidación y expansión de las cajas ha sido facilitado por dos tipos de actividad que hemos mencionado en la exposición anterior, a saber, fusiones y adquisiciones, e intercambio de participaciones cruzadas de capital. Los cuadros n.os 33 y 34 detallan algunas actividades en estas áreas después de 1990, y acentúan los resultados estratégicos de las mismas. Ambos cuadros presentan evidencia de la existencia de actividades transfronterizas y de adquisiciones y participaciones en el capital de otras instituciones financieras por parte de cajas (o parte de sus organizaciones).

F) *Especialización por segmentos de clientela*

En general, las cajas tienen tres segmentos principales de clientela: familias, PYME y autoridades públicas. El suministro de servicios y productos financieros a familias es la actividad central y tradicional de las cajas, el principal segmento de su negocio al por menor. Las cajas ofrecen cada vez más productos nuevos, y relativamente más ajustados a las necesidades del cliente individual, tales como fondos de inversión, planes de pensiones y seguros de diversas clases. Este menor énfasis en el negocio bancario tradicional al por menor (depósitos y créditos) es el resultado de una mayor competencia en el sector de servicios financieros. Al proveer esos productos y servicios, las cajas están respondiendo a un reto competitivo y, dados sus mercados tradicionales y sus vínculos sociales, probablemente están bien situadas para incrementar sus ventas de nuevos productos y servicios. Quizá las cajas lograrán ventajas competitivas diseñando esos productos conforme a las necesidades financieras de la mayoría de sus clientes, generalmente pequeños ahorradores. En esas circunstancias, es evidente la necesidad de una «relación especial» con el cliente. Algunas cajas han tratado de segmentar su clientela ofreciendo servicios bancarios directos a sus clientes con mayor nivel de ingresos. En general, las cajas han hecho fuertes inversiones en tecnología de información para conseguir

CUADRO N.º 33

FUSIONES Y ADQUISICIONES DE CAJAS: UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

PAÍS	*Fusiones y adquisiciones*	*Resultados estratégicos*
Italia 1991	CR Modena y Banca del Monte de Bologna e Ravenna se fusionan	Creación de Carimonte SpA (*)
Francia/Alemania 1991.	CDC adquiere Manufacturers Hanover Bank GmbH	Nueva empresa llamada CDC GmbH para negociar con valores alemanes por cuenta de CDC
Alemania 1992	Stadtsparkasse Aachen y Kresissparkasse Aachen se fusionan	Reforzar su posición ante el mercado único y hacer frente a la competencia de Bélgica y Holanda. Se forma Sparkasse Aachen
Suecia 1992	Sparbankgruppen y Swedbank se fusionan	Creación de Swedbank, una sociedad anónima que da a las cajas una identidad nacional
Francia 1992	Se fusionan seis *caisses d'épargne*	Resulta la Caisse de l'Épargne du Val de France Orléannais
Francia/Reino Unido 1992	CDC adquiere European Investment Limited	CDC desea disponer de mejores productos del mercado internacional de inversiones procedentes de París y Nueva York, y dar a conocer más sus productos
Italia 1993	CR Piacenza y CR Parma	Se crea CR Parma e Piacenza SpA
Alemania 1994 (enero-abril)	21 fusiones de *Sparkassen,* entre ellas tres Este-Oeste	44 cajas se fusionan en 21 unidades

(*) La primera fusión entre cajas después de la Ley Amato.
Fuente: EUFI Journal (varios números).

una ventaja competitiva en áreas tales como cajeros automáticos y tarjetas de crédito.

El sector de cajas, en su conjunto, está volcado en el segmento PYME. Las cajas de ahorros alemanas están especialmente bien situadas a este respecto: alrededor del 75 por 100 de ellas tienen relaciones de negocio con PYME. Esta relación procede del final de los años sesenta, cuando la falta de capital de las PYME fue analizada por primera vez en Alemania. Las cajas fueron su principal agente financiador; este apoyo financiero se hizo sobre todo mediante participaciones en el capital de aquéllas. Desde entonces, se han creado 21 sociedades capital-riesgo *(Kapitalbeteiligunggesellschaften)* de las cajas para financiar participaciones en el capital de PYME. A fines de 1993 esas participaciones ascendían a alrededor de 690 millones de DM. Las cajas financian una de cada dos constituciones de PYME. Las cajas las apoyan, y no sólo financieramente; además ofrecen servicios de asesoría; la relación es más bien de asociación, lo que permite una relación fuerte y flexible.

El cuadro n.º 35 muestra algunos productos financieros ofrecidos por las cajas a las PYME. Una característica central de ellos es su intención de contribuir a un fuerte crecimiento de las PYME en general, y de sus empresas regionales más importantes en particular. Los objetivos estratégicos de los proyectos alemanes y franceses para aumentar el capital de las PYME son similares, aunque los dos modos de hacerlo (una compañía separada y un fondo de inversión) son diferentes. Un segmento del mercado de PYME que está creciendo considerablemente es el de la asesoría financiera y de negocio en áreas como financiación, asesoramiento jurídico, fiscalidad y aspectos relativos al comercio.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Los informes de los expertos confirman que las estrategias de las cajas de la UE están siendo reconsideradas, y que se están desarrollando otras nuevas. Entre las amplias estrategias organizativas que se están siguiendo figuran adquisiciones, varias clases de recapitalización y colaboraciones. Los temas estratégicos comunes incluyen:

— reforzar la presencia tradicional de las cajas en la banca al por menor (incluyendo aspectos relacionados y regionales);

— mantener el nivel de rentabilidad y mejorar la eficiencia, y

— mejorar la posición de capital.

CUADRO N.º 34

PARTICIPACIONES CRUZADAS ESTRATÉGICAS DE CAJAS DE AHORROS

PAÍS	*Detalles de la inversión*	*Resultados estratégicos*
Italia/Austria 1992	Cariplo aumenta su participación en Bank Austria.	Planes de Cooperación en Europa del Este y crear una alianza paneuropea de cajas.
Alemania/Hungría 1992	West LB aumenta su participación en AVB Atalanes Valkkozasi del 34 al 58 por 100.	Un banco húngaro que se llamará Westdeutsche Landesbank Hungria, y concentrará su actividad en préstamos y negocio cambiario de compañías húngaras.
Alemania 1993	Bayerische LB adquiere un 25,1 por 100 de LB Saar después de que una enmienda a la ley alemana permita a Bayerische LB aumentar su capital en 30 millones de DM, llegando a 120 millones. LB Saar adquiere una participación tácita equivalente a 30-40 millones en Bayerische LB.	El objetivo es ofrecer internacionalmente una gama más amplia de servicios y mejorar la competitividad en las transacciones con el extranjero, en servicios de inversión en valores y en préstamos sindicados.
Italia/Francia 1993.....	Acuerdo entre Cariplo y la compañía de seguros Carivita: ésta fue fundada por CDC, pero opera en Italia; Cariplo es el propietario del 60 por 100 de Carivita.	Se produce un fuerte crecimiento de Carivita como consecuencia de la estrategia de Cariplo de agregación de cajas más pequeñas, que resulta en una red de alrededor de 900 sucursales para vender productos de Carivita.
Alemania 1994	Landesbank Saar adquiere un 11 por 100 de Deutsche Factoring Bank (DFB).	Amplía la gama de servicios ofrecidos por LB Saar y permite a las cajas de la región del Sarre mantener un estrecho contacto con DFB.

Fuente: EUFI Journal (varios números).

CUADRO N.º 35

UNA MUESTRA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CAJAS OFRECIDOS A LAS PYME

PAÍS	*Productos y objetivos estratégicos*
Alemania	ADVERTISE: una base de datos creada por DSGV para ofrecer a las PYME información sobre intercambio de empresas.
Francia	«Ahorro para el desarrollo de las PYME», un fondo de 300 millones de francos franceses (FFr) procedentes de las *caisses d'épargne* y del CDC. Su objetivo es invertir en el capital de PYME regionales; se ofrecen a PYME con una cifra de negocio entre 50 y 100 millones de FFr, consideradas como líderes regionales y con proyectos de desarrollo derivados de su crecimiento interno y externo. Los inversores en el fondo adquieren participaciones minoritarias (con un mínimo del 15 por 100) durante 5-7 años.
Alemania	El objetivo de las compañías de las cajas para participar en el capital de las PYME es contribuir a las que muestran señales de un crecimiento muy notable. También se concede capital a las PYME, pero esta participación no da derecho a voto.

Fuente: EUFI Journal (varios números).

Otro tema común parece ser la intensificación de la presión de la competencia sobre las cajas, en especial sobre las pequeñas. Parece probable que continúen las fusiones y adquisiciones de cajas pequeñas (ver, por ejemplo, el informe francés). El papel de las redes tradicionales está siendo reconsiderado, y se está dando prioridad en toda Europa a la utilización creciente de nuevas tecnologías y a los sistemas de entrega multicanales. El concepto de uni-

versalización o banca-seguro, la banca al por mayor e internacional, así como nuevas áreas de actividad como capital riesgo, gestión de patrimonios *(private banking),* etc., son practicadas por varias cajas. En resumen, los expertos confirman que existe un considerable «arbitraje estructural» entre cajas, por una parte, y bancos comerciales y universales, por otra.

La sección 3 de este apartado examina, desde el punto de vista taxonómico, las diferentes clases de estrategias organizativas seguidas por las cajas de la UE. Se evalúan los modelos organizativos a escala nacional y supranacional. En este contexto, la acción de las compañías como EUFISERV es analizada en un cuadro estratégico organizativo. A escala nacional, se concentra la atención en Francia y Alemania antes de pasar a examinar las dimensiones amplias de una taxonomía de estructura y estrategias organizativas. Esta última taxonomía comprende formas del negocio, estructuras de gestión, distribución de excedentes, organización del negocio (modelos de grupo crediticio y de banco universal), características legales de los sistemas de cajas y especialización por segmentos de la clientela.

De lo que acabamos de indicar se deduce que las cajas de la UE están experimentando un cambio fundamental; esto refuerza las conclusiones y análisis de capítulos anteriores. Nuevas estrategias adaptativas, que toman muchas formas diferentes, son desarrolladas por las cajas de la UE para hacer frente a esos retos. Cambios que afectan a la competencia, la tecnología y la regulación son los factores estratégicos más importantes.

IV. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS ADAPTATIVAS

1. INTRODUCCIÓN

Este apartado se ocupa más directamente de las estrategias organizativas adaptativas de las cajas de la UE: estas estrategias son las emprendidas por las cajas para hacer frente a la desregulación y a una competencia más intensa en el mercado bancario de la UE. Las estrategias organizativas (véase sección 3 del apartado anterior) se ocupan del diseño organizativo principal, la obtención de fondos, el control de la empresa y el posicionamiento estratégico emprendido por la entidad. Este apartado dedica una atención particular a cuatro países centrales: Reino Unido, Italia, Francia y Alemania.

La sección 2 parte del concepto general de estrategia adaptativa, para pasar después a centrarse en la aplicación del concepto en las entidades financieras, en general, y en las cajas, en particular. Se examinan también los aspectos más importantes en la elección de una estrategia adaptativa. La sección 3 sintetiza una serie de mini-estudios de casos particulares en los cuatro países seleccionados, seguidos por un análisis de la actuación y situación (relacionado con lo anterior) de esas cajas y por la correspondiente evaluación económica y social de sus estrategias.

2. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS ADAPTATIVAS

2.1. Una perspectiva de gestión estratégica

En un contexto de gestión estratégica, la importancia de la estructura organizativa, o diseño organizativo, es reconocida por la totalidad de los análisis. Se reconoce también que la estructura organizativa juega un papel importante en la mayoría de los desarrollos —objeto principal de nuestra atención (24)— de modelos estratégicos. Para nuestro objetivo, son especialmente importantes las concepciones del desarrollo de estrategias denominadas «incrementalista lógica» y «visiones culturales» (ver, por ejemplo, Johnson y Scholes, 1993, cap. 2). Aunque el modelo (taxonomía) de las estructuras y estrategias organizativas adaptativas desarrolladas en este estudio (ver apartado III, sección 3 y el epígrafe siguiente, 2.2) es más amplio que en esas dos concepciones del desarrollo estratégico, nos aportan una perspectiva útil para el presente estudio.

Lindblom (1959) sostiene que no es realista aplicar estrategias mediante sistemas de planificación lógicos y secuenciales. Su tesis es que, dada la complejidad de las organizaciones y sus entornos, es imposible en la práctica, evaluar cada opción estratégica posible en el contexto de una multiplicidad de futuros concebibles, y también es imposible compararlas con un conjunto de objetivos inequívocos fijado de antemano. Lindblom sugiere que es más útil un conjunto limitado de opciones estratégicas y su comparación entre sí y que permita la elección de la mejor (en relación con las otras). El criterio para la elección es qué opción produce mejores resultados y también cuál es la más fácil de implementar.

La opinión de Lindblom es muy similar al incrementalismo lógico de Quinn. Éste afirma que los gerentes deberían tener una idea clara de cómo quieren que sea la organización en el futuro y luego intentar conseguirla de un modo evolutivo, paso a paso. Esto se obtiene no sólo desarrollando un núcleo de negocio fuerte pero flexible, sino también mediante un proceso de experimentación continua con negocios laterales más arriesgados. En cierto sentido, este modelo reconoce la incertidumbre del mundo real, y se caracteriza por un conjunto de objetivos generales y una vigilancia continua de la evolución del entorno, junto con tests de estrategias mediante la experimentación de cambios estratégicos en pequeños pasos. También se caracteriza por facilitar una continua evolución de nuevas ideas procedentes del personal.

Esta idea del desarrollo de la estrategia es llamada a veces «adaptativa». El recuadro 1 está tomado originariamente del libro de Quinn (1980), y muestra una idea incrementalista lógica de la gestión estratégica. Los gerentes consideran que este proceso tiene numerosas ventajas: *a)* se fomenta la flexibilidad y la creatividad de la gerencia; *b)* mejora la calidad de la información gracias al proceso de examen del entorno, a una experimentación continua y a una implementación gradual de la estrategia; *c)* se reconoce también la realidad política de las organizaciones, ya que es menos probable que decisiones menores tomadas gradualmente encuentren la clase de resistencia política que

RECUADRO 1

UNA IDEA INCREMENTALISTA LÓGICA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los gerentes a menudo entienden sus cargos como una gestión adaptativa, cambiando de estrategia continuamente para acomodarse al entorno, manteniendo la eficiencia y teniendo satisfechos a los accionistas. Algunas citas de gerentes lo confirman:

1. «Yo comencé con conversaciones sobre toda clase de materias con gente de dentro y de fuera de la empresa. En esas conversaciones acaba por aparecer una imagen. Es como resolver un *puzzle*. Al principio aparece una imagen imprecisa, como el contorno de la vela de un barco en el *puzzle*. Y de repente el resto del *puzzle* se ve claramente, y uno se asombra de no haberlo visto antes».

2. «La verdadera fuerza de la empresa está en poder continuar haciendo esas excursiones periféricas en lo que sea... uno tiene que seguir haciendo intentos en esas direcciones, son como pequeños tentáculos tanteando, probando la temperatura del agua».

3. «No nos hemos estado quietos en el pasado y no veo cómo con nuestra presente organización podemos estarnos quietos en el futuro; pero lo que, en realidad, quiero decir es que se trata de un proceso de evolución, no de una revolución. Algunas compañías tienen una fórmula exitosa y se aferran a ella rígidamente porque es lo único que saben —por ejemplo la compañía X en realidad no se adaptó al cambio, de modo que tuvieron que hacer una revolución. Espero que nosotros hayamos cambiado gradualmente y creo que es lo que debemos seguir haciendo. Nosotros buscamos siempre nuevos caminos, sin salirnos por la tangente».

4. «La comparación con el juego de ajedrez es muy útil en este contexto. El objetivo del ajedrez es muy claro: ganar mediante la captura del rey contrario. Los recursos para conseguirlo son las piezas disponibles. La mayoría de los jugadores empiezan con un movimiento estratégico, que asume que el contrario contestará con otro movimiento para frustrarlo. Si este segundo movimiento ocurre, el tercer movimiento se sigue automáticamente, basado en una previa estrategia exitosa, y el juego continúa hasta su conclusión lógica (y victoriosa). Sin embargo, la belleza del ajedrez radica en que los movimientos del contrario son impredecibles y, lo mismo que ocurre con eventos imprevisibles, la estrategia tiene que ser revisada continuamente. Intentar predecir el resultado del juego es imposible, y por ello los jugadores se limitan a considerar las posibilidades y probabilidades de las próximas jugadas».

Fuente: Johnson y Scholes (1993, ilustración 2.2, pág. 45).

aparece con frecuencia cuando se trata de cambios importantes, y *d)* un proceso de desarrollo de la estrategia gradual y paso a paso puede también mejorar la organización y aplicación de estrategias importantes.

En realidad, este proceso de adaptación estratégica tiene lugar en el contexto de un entorno externo a menudo impredecible y que cambia continuamente.

La perspectiva cultural de la estrategia reconoce que organizaciones diferentes responden de modo distinto al mismo entorno externo. Estas respuestas diferentes reflejan los aspectos culturales de la gerencia; es decir, la experiencia de los gerentes, sus creencias, el contexto organizativo y sus interacciones con otros gerentes. Generalmente, la cultura organizativa se define como «el nivel más profundo de supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que operan de modo inconsciente dando por supuestas premisas que definen la imagen que una organización tiene de sí misma y de su entorno (ver Schein, 1985, pág. 6). Johnson y Scholes (1993, pág. 47) sugieren que, aunque hay varios marcos de referencia cultural diferentes, en la práctica, dos son especialmente importantes: el marco de referencia industrial (que ellos llaman «la receta industrial»), y el marco de referencia de la organización (que llaman «el paradigma organizativo»).

Es poco probable que esos marcos de referencia aparezcan en sistemas de planificación formales, pero están profundamente integrados (y por lo tanto son muy influyentes) en el modo de pensar y actuar de los gerentes. Esencialmente, nos estamos refiriendo a las creencias y supuestos de los mismos. Schuster (1996) examina la importancia general de la cultura en la gerencia bancaria en diversos países del mundo.

El recuadro 2 examina cómo esas creencias y supuestos han conformado el negocio bancario al por menor en los años ochenta y noventa. En cada organización, la influencia relativa de la «receta industrial» o «paradigma organizativo» depende considerablemente de en qué medida están extendidas en el sector. En la banca al por menor británica, por ejemplo, tiende a estar muy extendida. El paradigma de una organización está influido por muchos factores, entre ellos, la frecuencia de los cambios del personal directivo.

El modelo lógico incrementalista parece ser el más cercano al objeto del presente proyecto: las estrategias organizativas adaptativas de las cajas. El modelo cultural nos abre otra vía de investigación. En la práctica, por supuesto, el desarrollo de la estrategia puede ser el resultado de muchas fuerzas diferentes; un conjunto de explicaciones (25), no excluyentes entre sí, entran en juego. Además, cada una de ellas puede adquirir con el tiempo una importancia relativa mayor o menor, dependiendo del entorno exterior y de otros factores.

RECUADRO 2

CREENCIAS Y SUPUESTOS EN EL NEGOCIO BANCARIO AL POR MENOR EN EL REINO UNIDO

Las creencias y supuestos comunes pueden detectarse en la banca al por menor británica en los últimos años ochenta y primeros de los noventa. Se daba un conjunto de creencias y supuestos comunes a la banca que los gerentes consideraban influencias importantes en el desarrollo de las estrategias de la empresa.

Creencias

El desarrollo y racionalización de las redes de sucursales se considera especialmente importante, reflejando la fuerte inversión de activos realizada por los bancos o cajas en aquéllas. Una preocupación común eran los altos costes fijos del negocio al por menor, y también cómo aprovechar la oportunidad que da la automatización para reducir personal y rebajar así costes. Se creía también que aumentarían las fusiones y adquisiciones en Europa, pero esto podría conducir a una mayor intervención gubernamental en la actividad bancaria. En general, se creía que los factores dinámicos más importantes eran la continuación de la desregulación acordada por la UE, una competencia más intensa dentro de Europa y también procedente de Japón, y oportunidades de expansión y desarrollo en el Sur de Europa.

Esas creencias surgen por medio de discusiones; tienden a ser comunes para todo el sector y, evidentemente, influyen en las estrategias de las organizaciones. Sin embargo, existen también supuestos más arraigados. En realidad, uno de los grandes problemas de los bancos y cajas británicos en los años ochenta y los primeros años noventa era la dificultad en realizar un cambio estratégico enfrentado a los supuestos muy asentados sobre la naturaleza del negocio bancario.

Supuestos

Los ejecutivos tienden a ser conservadores, lo que a veces toma la forma de no «meterse en líos», lo que, a su vez, se convierte en una aversión al riesgo en las operaciones bancarias que se evidencia de varias maneras. A niveles más bajos de gerencia, puede ser tan simple como la opinión de que «si te equivocas te la cargas», y de que se deben cumplir a la letra las reglas y procedimientos consagrados. De modo más general, se considera fundamental la necesidad de que los préstamos se hagan a clientes sobre los que haya seguridad de devolución. Esto tiene su origen en un punto de referencia interno para los gerentes: la preocupación principal debe ser la seguridad a largo plazo del banco o caja, y la clientela es esencialmente un medio de conseguirlo. La consecuencia, al menos en el Reino Unido, era la utilización de los procedimientos establecidos para evitar riesgos y mantener una visión a corto plazo de las transacciones financieras, todo ello bajo el supuesto de que el banco o caja, quizá con 200 años de antigüedad, seguiría existiendo siempre.

Los gerentes se ven a sí mismos como profesionales que dan un servicio adecuado y razonable a las empresas al por menor y a las compañías; creían también que, como otros profesionales, tenían un empleo para toda la vida, una creencia puesta en duda despiadadamente en los últimos años ochenta y primeros de los noventa.

2.2. El diseño organizativo como estrategia

El diseño organizativo se refiere al desarrollo de la estructura organizativa de la empresa para desempeñar dos tareas fundamentales: especialización y coordinación.

Estructurar ambas es la esencia del diseño organizativo. Éste se ocupa operativamente de la asignación de tareas a los diferentes departamentos o divisiones (especialización), y luego de la gerencia (coordinación) de las mismas, de modo que se consigan los objetivos estratégicos del banco o caja.

El epígrafe anterior examina el contexto estratégico de la organización, según varias explicaciones del desarrollo de la estrategia, y se plantean algunos ejemplos bancarios. La experiencia bancaria de aproximadamente los últimos veinte años se ha centrado intensamente en el problema de las «estrategias organizativas adaptativas». Bancos y cajas han tratado de alcanzar estructuras organizativas más orientadas hacia el mercado (la clientela) para hacer frente al aumento de la competencia debido a factores estratégicos tales como la desregulación, las innovaciones tecnológicas, y la globalización. Gibson y Donnelly (1985, pág. 13) observan: «Desgraciadamente, en la actualidad, en muchos bancos y cajas, sólo se aceptan estrategias compatibles con la estructura organizativa existente. En efecto, ésta determina qué oportunidades detecta y aprovecha la entidad, y al mismo tiempo impide la aplicación de nuevas estrategias. Los bancos y cajas deberían determinar primero la estrategia a seguir y luego adaptar su estructura organizativa para poderla llevar a cabo».

Por buena que sea la estrategia de un banco o caja, necesitará adaptar su estructura organizativa para facilitarla.

El diseño organizativo, por lo tanto, puede ser muy problemático. A menudo no se concede mucha importancia a esta cuestión cuando, por ejemplo, se evalúa una estrategia de crecimiento orgánico comparándola con otra de fusiones y adquisiciones, o con la opción de una alianza. A menudo no se presta atención al diseño organizativo cuando el banco o caja entra en una nueva área de negocio. Esto es más bien paradójico, ya que la realidad del mercado muestra que el diseño organizativo puede ser decisivo para el éxito o fracaso de una estrategia. Una «buena» estrategia no puede aplicarse con una estructura organizativa con graves defectos; en realidad, se podría afirmar que es inconcebible una «buena» estrategia que ignore la correspondiente necesidad de adaptar la estructura organizativa.

Existe evidencia empírica (si bien anecdótica) de la importancia de estructuras organizativas adaptativas apropia-

das. Auletta (1986) expone un ejemplo diáfano. Casi ninguna de las fusiones entre *brokers* y bancos en Londres en las vísperas del *big-bang* ha podido evitar el problema de choque entre culturas empresariales diferentes. La importancia estratégica de estos choques ha sido puesta de relieve recientemente (1995-96) en la reestructuración global de la banca de inversión que está ocurriendo ahora, localizada en Londres. Se comenta frecuentemente que muchos bancos que operan también en el negocio de seguros están experimentando dificultades en hacer compatibles dos o más culturas empresariales diferentes agrupadas en una sola entidad. Parece que este problema es un factor importante que dificulta posibles fusiones y adquisiciones transfronterizas entre dos instituciones de aproximadamente el mismo tamaño.

El diseño organizativo en las entidades financieras puede ser un problema por muchas otras razones, entre ellas, lentitud en adaptarse al cambio, problemas en la coordinación del trabajo de diferentes departamentos, conflictos entre (y dentro de) departamentos, designación ambigua de tareas y delegaciones poco claras de responsabilidades, por nombrar unas pocas. Aunque hay en el negocio bancario numerosas clases de estructuras organizativas, muy diferentes y muy complejas (26), se pueden distinguir en ellas dos tipos generales: las orientadas a la función y las orientadas al mercado.

El recuadro 3 resume y compara las características más importantes de las estructuras orientadas a la función y de las orientadas al mercado. La característica más notable de las orientadas a la función es qué departamentos informan al director general. Entre ellos se incluyen los de préstamos, operaciones, inversiones y fondos de inversión. El énfasis recae en la eficiencia interna. Esta clase de estructura organizativa es la más apropiada a entornos estables y predecibles.

Una mayor orientación hacia la demanda —hacia la clientela o hacia el exterior— en la banca ha estimulado la correspondiente evolución en la estructura organizativa. Ésta se ha adaptado a una mayor orientación hacia el mercado. Una consecuencia ha sido la aparición de departamentos o grupos de *marketing* en bancos y cajas. En este modelo organizativo, las unidades a la cabeza de la organización y que la dirigen se ocupan primariamente de satisfacer las demandas de la clientela. Esta clase de estructuras están diseñadas para ajustarse a los cambios en el negocio bancario y a los desarrollos del mercado.

Clarke y otros (1988) ofrecen una perspectiva interesante y útil sobre la evolución del diseño organizativo (estructuras organizativas adaptativas) de la banca. Un modelo de «orden histórico lógico» se utiliza para mostrar las estrategias organizativas adaptativas de los bancos británicos al por menor. La primera etapa (probablemente hasta los primeros años sesenta) fue la «era de la producción», en la que lo importante era producir y vender sus productos; se daba, pues, una orientación predominante hacia el interior, es decir, hacia el lado de la oferta. En la etapa siguiente, la «era de la promoción», el énfasis estratégico se dirigió más a la calidad del producto y a los efectos de la competencia.

Bancos y cajas empezaron a darse cuenta de la necesidad de identificar clientela y de hacer publicidad; el potencial del *marketing* se reconoció cada vez más.

RECUADRO 3

LAS ESTRUCTURAS ORIENTADAS A LA FUNCIÓN COMPARADAS CON LAS ORIENTADAS AL MERCADO

Orientadas a la función	*Orientadas al mercado*
Características dominantes	
Muy especializadas Muy centralizadas Muy formalizadas	Con muy poca especialización Con muy poca centralización Muy poco formalizadas
Características secundarias	
Descripciones de las tareas de cada puesto de trabajo según actividades Jerarquía con muchos escalones de mando Departamentos funcionales	Descripción de la tarea de cada puesto de trabajo según los resultados Jerarquía con pocos escalones de mando Departamentos producto/cliente
Entornos compatibles	
Estable, predecible, cierto	Inestable, impredecible, incierto
Valores dominantes	
Eficiencia y operaciones Inflexibilidad	Eficacia *marketing* Flexibilidad

Fuente: Gibson y Donnelly (1985, recuadro 1, pág. 17).

A principios de los años setenta, los bancos y cajas británicos entraron en la tercera etapa, la «era orientada al *marketing*», en la que se hace mucho más hincapié en la promoción y en las ventas. Una competencia creciente durante los años ochenta intensificó este modelo de estructura organizativa adaptativa. El *marketing* aumentó su importancia organizativa y estratégica. Los ejecutivos de ese departamento empezaron a alcanzar posiciones elevadas en la jerarquía.

La etapa final de esta evolución es la llamada «era del control del *marketing*», que en esencia es una intensificación de la era orientada al *marketing*. Los bancos británicos empezaron a entrar en esta etapa durante los años ochenta. Una vez que el control del *marketing* se ha desarrollado por completo, éste dirige las actividades de la entidad financiera. Las demás funciones se subordinan cada vez más a consideraciones de *marketing*. Las posiciones más altas en la jerarquía del banco o caja están, cada vez más, ocupadas por especialistas en *marketing*. El recuadro 4 compara la era orientada al *marketing* con la era de control de éste.

Cambiar la estructura de la entidad financiera haciéndola más orientada al mercado no es fácil, por muchas razones. Sin embargo, es absolutamente necesario desarrollar las estructuras organizativas adaptativas que preceden, refuerzan y ayudan a implementar la estrategia. La cada vez mayor aceptación de la idea de que una estructura organizativa equivocada (y/o una no adaptativa en un contexto dinámico) puede frustrar una buena estrategia, y la aceptación creciente de que una buena estrategia organizativa puede mejorar la actuación de la entidad, han reforzado la creencia en la importancia de desarrollar estrategias organizativas adaptativas apropiadas. Un problema inmediato

RECUADRO 4

LA ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO COMPARADA CON EL CONTROL DEL *MARKETING*

		Era orientada al mercado		*Era del control del* marketing
Entorno	(1)	Relativamente estable	(1)	Incierto y volátil
Estructura	(1)	Funcional	(1)	Adaptativa
	(2)	Determina la estrategia	(2)	Determinada por la estrategia
Misión del departamento de *marketing*	(1)	Diseñar el plan de *marketing* de la entidad financiera	(1)	Determinar la dirección estratégica de la entidad
	(2)	Implementarlo	(2)	Formar a los directivos para que se hagan especialistas en *marketing*
			(3)	Transformar la entidad financiera en una entidad de *marketing*
Clientela hacia la que se dirige la atención	(1)	Clientes externos	(1)	Clientes externos
			(2)	Clientes internos a saber: *a)* empleados no ejecutivos *b)* gerencia *c)* personal ejecutivo
Funciones del personal:	(1)	Desarrollar servicios para la clientela	(1)	Desarrollar los servicios demandados por la clientela
	(2)	Anunciarlos	(2)	Desarrollar los servicios que se estima va a demandar la clientela
			(3)	Posicionar al banco o caja de acuerdo con 1) y 2)
			(4)	Anunciar: *a)* los servicios de mercado *b)* comunicarse con, formar y estimular a los empleados

Fuente: Clarke y otros (1988, figura 1, pág. 11).

es que la estructura organizativa existente es una fuerza en favor de la estabilidad. Es natural que las personas opongan resistencia a cambios que amenazan su aparente estabilidad. En consecuencia, ha existido una tendencia histórica de las estructuras organizativas a determinar qué es lo que los gerentes pueden o no pueden hacer. En el clima bancario que caracteriza la nueva Europa, probablemente conduciría al desastre.

Probablemente los cinco principios siguientes harán más probable que se adopte una buena estrategia organizativa adaptativa:

— un propósito firme de llevar a la práctica la estrategia por parte de la dirección es fundamental;

— la gerencia tiene primero que diseñar la estrategia y luego realizar la adaptación requerida por ésta;

— los gerentes tienen que ser persistentes en explicar y ayudar a que se realicen los cambios organizativos;

— hay que premiar las conductas que se guían por la nueva estructura organizativa, y

— hay que ser consciente de que los cambios necesitan su tiempo; los importantes no pueden hacerse de hoy para mañana.

Es necesario seguir esos cinco principios para adoptar la estructura organizativa apropiada partiendo de la existente, asegurando así la convergencia necesaria entre estructura y estrategia.

Otro requisito indispensable para desarrollar una mayor orientación al mercado en el diseño organizativo es la implementación de una base de datos integrada para la gestión de la información. Es necesaria una base de información eficiente y dinámica, junto con una comunicación eficiente de los datos dentro de la organización. Hay que motivar al personal para que emplee esos recursos de un modo consistente con los objetivos estratégicos del banco o caja. En consecuencia, probablemente la tecnología tendrá un papel cada vez más vital en el desarrollo de una estrategia de control por el *marketing*. No es suficiente con que la tecnología facilite una reestructuración eficiente de la organización y el establecimiento de sistemas adecuados de información y comunicación. Es necesario también desarrollarla como un producto de *marketing* importante en sí mismo. En resumen, la tecnología debe emplearse para mejorar el servicio a la clientela y la capacidad de ofrecer todo tipo de productos. La tecnología debe ser utilizada al servicio del cliente.

2.3. Cuestiones estratégicas relacionadas con el negocio bancario

La necesidad de desarrollar estrategias organizativas adaptativas apropiadas en la banca europea ha planteado importantes cuestiones estratégicas relacionadas. Por ejemplo, en Italia tuvo lugar un animado debate antes de la Ley Amato. Una de las cuestiones típicas planteadas entonces era: ¿las entidades financieras deben ser especialistas o conglomerados? En este epígrafe nos ocuparemos de algunas de ellas, seleccionando las más importantes.

La tecnología y las cuestiones relacionadas con ella figuran entre los factores que han contribuido a configurar la evolución del llamado «banco virtual» (o «caja virtual») en Europa; este concepto se ha examinado ya en el presente estudio (ver apartado I, epígrafe 2.2). La cuestión del banco virtual, para nuestro estudio, radica en que implica la creciente aceptación de estrategias organizativas adaptativas que no se centren en un crecimiento orgánico y en producir todo «en casa». El banco virtual está considerablemente más dispuesto que los bancos o cajas previos a la desregulación, a entrar en alianzas y otras clases de vínculos para desarrollar y ofrecer productos específicos. Como vimos en el apartado II, epígrafe 3.5, este tipo de vínculos se está utilizando con frecuencia creciente por las cajas alemanas, *building societies* británicas y bancos comerciales. El desarrollo tecnológico y la aparición del banco virtual han hecho que disminuya relativamente la necesidad estratégica de un gran tamaño como objetivo estratégico de los bancos y cajas, y han contribuido a facilitar otros modos de alcanzar los supuestos beneficios de una mayor dimensión.

Otra cuestión estratégica es hasta qué punto las entidades financieras deben orientarse al mercado. ¿Es la mejor estrategia que bancos y cajas estén controlados en último término por el *marketing?* La experiencia disponible y las opiniones de muchos estrategas bancarios no parece que estén de acuerdo con este enunciado. El pensamiento moderno es que la estrategia de bancos y cajas debe abarcar tanto el lado de la oferta (sus recursos internos) como el lado de la demanda (el mercado); ver, por ejemplo, Abraham y Lierman (1991). También estiman algunos que intentar cambiar la estructura organizativa de forma demasiado rápida y de modo radical probablemente tendrá efectos negativos. En el Reino Unido, muchos bancos están hoy tratando de reajustar sus actividades centrales, abandonando el objetivo de ser «proveedores de todas las cosas para todo el mundo».

Aunque se estima que los principales objetivos estratégicos de los bancos y cajas del Reino Unido es la atención al cliente y la buena calidad del servicio, estas entidades están llevando a cabo al mismo tiempo una intensa estrategia de reducir costes. Los intentos por reducir las *ratios* costes/ingresos lo confirman. Un problema potencial es el posible impacto en la cultura interna del banco o caja. Una cultura de control de costes apunta al interior de la entidad, es decir, está orientada a la oferta. Si se sigue enérgicamente, puede dar lugar a efectos nocivos en la iniciativa empresarial y en las aptitudes de la organización. Algunos critican esta cultura de reducción de costes por considerarla incompatible con un buen servicio a la clientela (McLean, 1994).

3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DE LAS CAJAS

Esta sección comprende dos estudios relacionados entre sí. El primero, una serie de mini-estudios de casos con-

cretos sobre estrategias organizativas adaptativas en cajas de la UE. El segundo, un análisis de sus actuaciones y condiciones respectivas, junto con la correspondiente evaluación económica y social de las estrategias de las cajas en los países examinados.

3.1. Mini-estudios de casos concretos

Se realizaron diez estudios de casos. Se seleccionaron a causa de su inherente interés desde el punto de vista estratégico y porque eran accesibles al Instituto Europeo de Finanzas. No se ha intentado ordenarlos según algún criterio, aunque el epígrafe siguiente, el 3.2, analiza comparativamente algunos aspectos seleccionados de la actuación y situación de estas diez cajas. Los diez mini-estudios se hicieron sobre:

- Caisse d'Épargne d'Alsace (Francia/Alemania);
- Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde SpA - Cariplo (Italia);
- Cassi di Risparmio di Padova e Rovigo (Italia);
- Hamburger Sparkasse (Haspa) (Alemania);
- Sparkasse Saarbrücken (Alemania);
- Norddeustsche Landesbank Girolzentrale (NordLB) (Alemania);
- TSB Bank Plc. (Reino Unido);
- Northern Rock Building Society (Reino Unido);
- Abbey Nacional Plc. (Reino Unido);
- Nationwide Building Society (Reino Unido);

Se han seleccionado los aspectos más relevantes de los estudios, que son los siguientes:

(A1.1) *Caisse d'Épargne d'Alsace (Francia/Alemania)*

— Estrategia a largo plazo basada en asociación.

— La caja ha buscado acuerdos de asociación transfronterizos.

— Se han utilizado con regularidad los servicios del GECA, como EUFISERV, y EURO-SOFAC.

— El énfasis estratégico recae en una región europea, Baden-Alsacia, no en una nacional.

— Relación de red con los asociados.

(A1.2) *Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, SpA - Cariplo (Italia)*

— Es la caja italiana más grande y una de las mayores europeas.

— En Italia constituye un «polo» en torno al cual gravitan cajas más pequeñas. Ha tratado de ampliar su presencia en el mercado nacional.

— La caja es lo suficientemente grande para entrar en alianzas estratégicas con otras grandes instituciones.

— La fundación de la Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde es propietaria del 100 por 100 de Cariplo; la Directiva Dini (1994) establece que las fundaciones deben enajenar sus participaciones en el capital de las cajas, como muy tarde, en el año 1999.

— Durante 1992 se adoptó en Italia el modelo «grupo de crédito».

— El grupo Cariplo está muy diversificado.

— Crecimiento de la red mediante alianzas estratégicas y asociaciones realizadas mediante adquisiciones cruzadas de acciones.

— Cariplo ha adquirido participaciones en el capital de cajas que gozan de una fuerte posición en sus mercados locales.

— Cariplo se propone adquirir también bancos privados.

— Está desarrollando intensamente la estrategia «banca-seguros».

— Aumento de su presencia internacional mediante medios similares a los empleados para mejorar su posición nacional.

— A pesar de haberse convertido en una sociedad por acciones, Cariplo ha continuado la tradición de las cajas italianas de apoyar eventos sociales y económicos.

(A1.3) *Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo SpA (Italia)*

— Es la caja más grande de la región del Véneto en Italia.

— Esfuerzos intensos para desarrollar una cultura de *marketing* en la caja.

— Su punto fuerte son unos principios de gerencia cuidadosos y eficientes.

— Está diseñando una fuerte expansión de su red de agencias en algunas provincias.

(A1.4) *Hamburger Sparkasse (Haspa) (Alemania)*

— Es la mayor institución privada de crédito de Alemania.

— Se reconoce que es una de las cajas alemanas más activas y universales.

— Es una caja independiente, propiedad de su fundación.

— En los últimos años ha desarrollado una serie de nuevos productos y ha introducido nuevas tecnologías.

— La banca directa se ha convertido en su gran foco de interés en los últimos años.

— Cree firmemente que el futuro está en la banca electrónica.

— Durante muchos años ha asesorado y ha promocionado a empresarios noveles.

(A1.5) *Sparkasse Saarbrücken (Alemania)*

— Propiedad del Consejo de Saarbrücken; es la caja más grande de Alemania del Sudoeste.

— Una universalización extensiva.

— Utilización de alianzas estratégicas cubriendo áreas no cubiertas por la caja misma.

— Atención creciente a la banca electrónica.

— Énfasis en cooperación con bancos corresponsales nacionales y extranjeros, así como en la creación de asociaciones.

— Cree que sólo un sistema de redes podrá hacer frente con éxito a cambios en el mercado.

— Considera que las actividades de patrocinio son parte de su estrategia de *marketing.*

— Un importante criterio para patrocinar un proyecto es si está relacionado con la región de la caja (el Sarre).

(A1.6) *Norddeutsche Landesbank Girozentrale (Nord LB) (Alemania)*

— Es un *Landesbank* bastante rentable.

— Sus beneficios en 1995 crecieron gracias al negocio de títulos valores; es también muy activo en la banca de inversión.

— Su enfoque estratégico se basa en diversificar sus actividades en diferentes sectores; es muy activo en el desarrollo regional.

— Apoya el desarrollo económico de la región financiando y asesorando a empresas.

— Ofrece asesoría y métodos complejos de financiación.

— Expansión de la financiación de proyectos y de préstamos internacionales.

— Actúa como el banco central de las 17 cajas de la región de Sajonia-Anhalt.

— Trasmite información experta a la clientela mediante numerosos eventos y discusiones informativas.

— Apoya intensamente las artes y la cultura.

— Muy activo en el patrocinio de proyectos científicos.

(A1.7) *TSB Bank Plc. (Reino Unido)*

— El TSB abandonó su carácter mutualista y el principio regional en el período 1982-86. Pasó por un período de notable cambio cultural y realineación en el mismo período.

— Se fusionó con Lloyds Bank para formar el grupo Lloyds TSB Plc. en 1995.

— El objetivo principal de su estrategia es el suministro (universal) de servicios financieros al por menor.

— Sigue una intensa estrategia de unión de la actividad bancaria a la de seguro.

— Se le considera puntero en la banca electrónica.

— Cubre las áreas de servicios financieros al por menor, banca al por mayor, banca privada (gestión de patrimonios) y banca internacional.

— Tanto Lloyds como TSB tienen una larga historia de actividades en beneficio de la comunidad. El Grupo TSB concentra sus actividades benéficas en cuatro fundaciones creadas en 1986.

— Esas fundaciones canalizan las donaciones benéficas de Lloyds-TSB: Reciben el 1 por 100 de la media de los beneficios del grupo en tres años.

(A1.8) *Northern Rock,* building society *(Reino Unido)*

— En 1995 era la quinta *building society* más grande del Reino Unido.

— Su mercado principal son las hipotecas.

— Suministra también servicios de ahorro y de inversión, y una gama de servicios de financiación personal y negocio bancario relacionados con los anteriores.

— Su actuación financiera reciente es muy buena.

— En abril de 1996 anunció su intención de abandonar su carácter mutualista y de convertirse en un banco con la forma de una sociedad anónima.

— Su gerencia tiene una buena reputación en términos de calidad.

— La gerencia enfatiza fuertemente el papel de la institución y de su clientela en la región.

— Trata de protegerse contra adquisiciones hostiles mediante la creación de una fundación benéfica.

— Una de sus estrategias centrales es la contención de costes.

— Su gran volumen de reservas es la base de su compromiso de ofrecer a su clientela un servicio de calidad.

— Se ha diversificado entrando en nuevas áreas de negocio. Un método de expansión utilizado es la creación de sociedades anónimas filiales responsables de nuevas áreas de negocio.

— Se ha comprometido a aumentar sus contribuciones sociales a medida que mejore su actuación.

(A1.9) *Abbey National, Plc. (Reino Unido)*

— Es el cuarto grupo bancario del Reino Unido.

— Era antes una *building society,* pero abandonó su carácter mutualista en 1989 para convertirse en una sociedad anónima.

— Su actuación financiera reciente ha sido superior a la media de los bancos comerciales del Reino Unido, pero ligeramente por debajo de la media de la de las *building societies.*

— Se ha diversificado y ha expandido su actividad.

— Ha añadido a su actividad de banca al por menor los negocios de tesorería y de seguros de vida.

— Sin embargo, la banca al por menor en el Reino Unido sigue siendo su actividad principal.

— Ha aumentado sus actividades de banca telefónica y de banca directa.

(A1.10) *Nationwide,* building society

— Generalmente considerada como una de las *building societies* punteras y una defensora del carácter mutualista.

— Está entre las 20 instituciones financieras más grandes del Reino Unido.

— Ofrece una amplia gama de servicios financieros al por menor bajo una marca muy conocida.

— En los últimos años se ha caracterizado por una actuación financiera fuerte.

— Su objetivo es suministrar servicios financieros de calidad, ampliamente disponibles, con «rapidez, cortesía y eficacia».

— Ha tenido éxito en su intento de reducir costes y mejorar el servicio a la clientela.

3.2. Análisis comparativo de la actuación y resultados

Este epígrafe se divide en dos partes: la primera es un examen de la actuación de las cajas a escala individual y de la de los sectores de diferentes países, y la segunda, se dedica al concepto de «valor añadido» (en el sentido de *added value)* para calcular la *ratio* del valor añadido de las cajas a sus *inputs* tanto a escala de cada institución como para el sector nacional.

A) *Resultados y situación*

Los cuatro indicadores que resumen la actuación y situación de las cajas son los mismos utilizados en los estudios de casos concretos. Las cajas examinadas son las de los estudios de casos concretos y sus sectores respectivos, y a efectos de comparación se presentan también los índices relativos de los bancos comerciales. El cuadro n.º 36 muestra las medidas y cómo se calcularon.

El análisis comienza examinando la actuación del sector cajas comparado con el de los bancos comerciales. Hay que recordar que se están utilizando datos de muestras, y esto plantea problemas derivados de la toma de los mismos: el número de cajas en cada muestra (excepto las cajas francesas), sin embargo, es más de 25. El cuadro n.º 37 detalla las medias y las desviaciones típicas (entre paréntesis) de cada una de las cuatro medidas en el período 1992 a 1994. Algunas de las principales conclusiones del cuadro número 37 son:

1) El entorno operativo afecta a la rentabilidad media de bancos y cajas. Las cajas, sin embargo, parece que sufren los altibajos cíclicos menos que los bancos comerciales. La rentabilidad del activo y la de recursos propios de las cajas son, en general, más elevadas y varían menos a lo largo del tiempo que las de los bancos comerciales; hay pues una mayor variación (incertidumbre) en la rentabilidad de los bancos comerciales (medida según la desviación típica). Hay que recordar que la rentabilidad negativa media de los recursos propios de los bancos comerciales británicos en 1992 se debió en gran medida a pagos por dividendos, quizá excesivos dada su situación entonces.

2) Hay notables diferencias entre las formas de obtener fondos por parte de las entidades de depósito. Sin embargo, las diferencias entre países son mayores que las existentes entre cajas y bancos comerciales. Los bancos y cajas italianos acuden a la ampliación de capital para conseguir fondos considerablemente más que los de otros paí-

CUADRO N.º 36

MEDIDAS DE ACTUACIÓN Y CONDICIÓN

Medida	*Modo de calcularla*
Rentabilidad del activo	Beneficios antes de impuestos/total de activos.
Rentabilidad del capital	Beneficios después de impuestos menos dividendos/recursos propios.
Apalancamiento *(Leverage)*	Capital/fondos de financiación a largo plazo.
Ratio de recursos propios de primera categoría (*tier* 1)	Recursos propios de primera categoría (*tier* 1)/activos totales ponderados según su riesgo.

CUADRO N.º 37

ÍNDICES DE LA ACTUACIÓN Y CONDICIÓN DE LAS CAJAS Y DE LOS BANCOS COMERCIALES, 1992-1994

PAÍS	*1992*		*1993*		*1994*	
FRANCIA						
Cajas de ahorros						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,5	(0,1)	0,5	(0,2)	0,2	(0,3)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	6,4	(1,9)	6,5	(1,9)	2,6	(4,1)
Apalancamiento	1,0	(0,4)	1,0	(0,6)	12,2	(12,0)
Tier = 1 *ratio*	No disponible		No disponible		No disponible	
Bancos comerciales						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	1,0	(11,4)	–0,1	(6,1)	0,3	(6,1)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	7,6	(161,1)	–35,3	(224,2)	–13,2	(78,6)
Apalancamiento	3,4	(15,4)	3,3	(14,4)	6,5	(38,3)
Tier = 1 *ratio*	5,8	(1,6)	6,0	(2,3)	7,6	(3,4)
ALEMANIA						
Cajas de ahorros						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,9	(0,4)	0,9	(0,4)	0,8	(0,4)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	6,7	(3,0)	7,5	(4,4)	7,0	(4,0)
Apalancamiento	0,4	(0,5)				
Tier = 1 *ratio*	No disponible		No disponible		No disponible	
Bancos comerciales						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,5	(1,8)	0,9	(1,2)	0,9	(1,7)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	2,7	(11,3)	6,4	(7,5)	4,3	(11,3)
Apalancamiento	0,8	(4,9)	0,9	(2,8)	1,0	(3,6)
Tier = 1 *ratio*	5,5	(1,0)	6,2	(1,7)	7,0	(1,9)
ITALIA						
Cajas de ahorros						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	1,1	(0,6)	1,2	(0,8)	0,6	(0,8)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	3,3	(3,3)	1,8	(8,3)	–0,31	(10,4)
Apalancamiento	284,4	(443,0)	90,2	(216,9)	22,7	(70,7)
Tier = 1 *ratio*	11,2	(2,6)	14,4	(2,7)	13,6	(2,7)
Bancos comerciales						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,7	(1,6)	0,9	(1,1)	–0,01	(1,5)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	1,7	(5,9)	0,4	(12,0)	–12,6	(44,1)
Apalancamiento	236,7	(772,9)	277,0	(1.197,8)	155,0	(737,1)
Tier = 1 *ratio*	7,2	(1,5)	9,0	(5,1)	9,7	(5,2)
ESPAÑA (1994 y 1995)						
Cajas de ahorros						
Rentabilidad del activo (porcentaje)			1,0	(0,5)	0,9	(0,5)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)			13,9	(5,7)	13,6	(5,5)
Apalancamiento			8,9	(13,8)	7,8	(12,9)
Tier = 1 *ratio*			11,6	(3,5)	13,8	(6,3)

CUADRO N.º 37 (conclusión)

ÍNDICES DE LA ACTUACIÓN Y CONDICIÓN DE LAS CAJAS Y DE LOS BANCOS COMERCIALES, 1992-1994

PAÍS	*1992*		*1993*		*1994*	
ESPAÑA						
Bancos comerciales						
Rentabilidad del activo (porcentaje)			0,9	(4,4)	0,6	(7,0)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)			10,3	(20,4)	8,6	(57,0)
Apalancamiento			11,6	(19,1)	10,0	(17,7)
Tier = 1 *ratio*			11,6	(6,7)	15,6	(10,3)
REINO UNIDO						
Building societies						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,9	(0,4)	1,0	(0,3)	1,0	(0,3)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	10,1	(4,4)	10,6	(3,4)	10,8	(3,1)
Apalancamiento	4,9	(3,5)	5,3	(3,6)	5,3	(2,8)
Tier = 1 *ratio*	9,9	(1,8)	10,6	(1,8)	11,7	(2,1)
Bancos comerciales						
Rentabilidad del activo (porcentaje)	0,4	(3,8)	1,3	(3,0)	1,3	(2,4)
Rentabilidad de los recursos propios (porcentaje)	–3,4	(24,0)	5,2	(14,9)	3,6	(11,8)
Apalancamiento	6,4	(21,4)	3,9	(6,7)	21,5	(123,4)
Tier = 1 *ratio*	10,6	(6,6)	10,2	(4,8)	12,5	(9,0)

Fuente: Bankscope 1996.

ses: los datos disponibles sugieren que entre 1992 y 1994 la financiación a largo plazo se está haciendo más importante, especialmente para las cajas (aunque la *ratio* de apalancamiento de las cajas en 1994 —22,7 por 100— es casi el doble que la de las cajas francesas y cuatro veces la de las *building societies* británicas). Los bancos y cajas alemanes son los únicos que acuden más a los fondos a largo plazo que a la ampliación de su capital.

3) Hay pocos datos que indiquen que las cajas operan con menores riesgos que los bancos comerciales. El análisis de esta diferencia en el riesgo se ve dificultado por la no disponibilidad de las *ratios* de recursos propios básicos (*tier* 1) de las cajas francesas y alemanas, aunque puede que merezca la pena indicar que los bancos comerciales de esos países han mejorado su posición de adecuación de capitales propios mínimos desde 1992, cuando sus *ratios* superaban en poco el mínimo aceptado internacionalmente. Los bancos y cajas italianos, británicos y españoles tienen unas *ratios* de recursos propios básicos más altas que las de sus homólogos franceses y alemanes. La media de esa *ratio* de las cajas italianas es por lo menos cuatro puntos porcentuales más alta que la de los bancos comerciales; por el contrario, en el Reino Unido hay poca diferencia al respecto entre bancos comerciales y cajas.

Ahora dirigiremos nuestra atención a la posición de las cajas examinadas en los casos concretos en términos de su actuación y situación respecto a la media de sus sectores respectivos. El sector británico es el que tiene una rentabilidad del activo más elevada (alrededor del 10 por 100 en cada uno de los tres años) de los cinco sectores cajas analizados. La Northern Rock, *building society* (que pronto abandonará su carácter mutualista para convertirse en un banco), es, con mucho, la más rentable de todas las cajas examinadas: en 1995 la rentabilidad de su capital, un 18,4 por 100, era casi siete puntos porcentuales más alta que la del banco o caja que la seguía en la clasificación: la Nationwide, *building society,* con un 11,9 por 100. Fuera del Reino Unido, la caja con una mayor rentabilidad sobre recursos propios en ese período fue la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, con un 9,8 por 100 en 1992 (esta actuación excepcionalmente buena ya no lo ha sido tanto en los años siguientes). Ninguna de las cajas alemanas examinadas está por encima de la media del sector nacional en rentabilidad del capital, pero la actuación de la Hamburger Sparkasse (Haspa), de propiedad privada, está por encima de la del total de cajas alemanas en términos de rentabilidad del activo. De hecho, Haspa es una de las cajas europeas estudiadas con una rentabilidad del activo mayor del 1 por 100 en cada año: las otras dos son la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo y Northern Rock. Las rentabilidades más bajas son la de la Caisse d'Épargne d'Alsace y las de las cajas alemanas Sparkasse Saarbrücken y Nord LB.

Como hemos indicado anteriormente, las cajas y los bancos comerciales alemanes se caracterizan por su elevada financiación a largo plazo comparada con su capital accionarial. La *ratio* de apalancamiento es la de los recursos propios (capital más reservas) sobre la deuda a largo plazo: la *ratio* alemana es menor que uno todos los años; las tres cajas alemanas objeto de estudio comparten esta característica con Nord LB, al tener la menor *ratio* recursos propios/deuda a largo plazo (0,04) comparada con una media del sector en 1994 de 0,3. Cariplo y Abbey National son otras dos instituciones financieras que acuden más a la obtención de fondos a largo plazo. En el estudio de Cariplo hicimos notar que la *ratio* de apalancamiento para 1992 era anormal comparada con las cifras de los ocho años anteriores. Esta característica distingue a Abbey National de los otros tres casos del Reino Unido objeto de estudio, que tienen *ratios* de apalancamiento por encima del 0,3, pero inferiores a la media del sector *building societies.*

Faltan los datos necesarios para comparar las *ratios* de recursos propios de primera categoría (*tier* 1) de las cajas estudiadas y de los sectores cajas nacionales. Es destacable que Northern Rock y Nationwide, *building society,* han mejorado sus *ratios* de capital cada año, lo mismo que el sector en su conjunto. Cariplo ha mantenido una *ratio* de capital (*tier* 1) de alrededor del 10 por 100, a pesar de seguir una estrategia de expansión que parece más preocupada por adquirir una red de distribución más extensa que por la rentabilidad del negocio. El cuadro nº 38 detalla las *ratios* de actuación y situación de los cuatro sectores de cajas y de cada una de las cajas estudiadas.

B) *Valor añadido* (27)

Examinamos ahora el concepto de valor añadido (en el sentido anglosajón de *added value).* Utilizando una muestra, se ha calculado la *ratio* del valor añadido dividido por el volumen de *inputs* empleados. Se han utilizado indicadores descriptivos para comparar los cuatro sectores nacionales de cajas analizados (Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido).

Asimismo, se ha calculado el valor añadido en el último año para el que disponemos de datos individuales de cada caja; se ha intentado incluir en la muestra la proporción más alta posible de la «población» de cajas; podríamos presentar cifras para 1995 de Alemania e Italia, pero el tamaño de la muestra sería demasiado pequeño en relación con la población. Un análisis más completo requeriría un examen más profundo de algunos de los supuestos en que se basa el modelo utilizado, así como el cálculo de series temporales para las cajas en relación con otros tipos de bancos y/o de otras instituciones financieras.

Se ha basado nuestra estimación del valor aumentado en la metodología ideada por Gouzouli y otros (1992) en la London Business School. Gouzouli y otros tratan de evaluar la actuación relativa de bancos y cajas utilizando una medida «neutral»: las medidas de actuación usuales, tales como el margen de intermediación, pueden favorecer a algunos tipos de bancos o cajas respecto al resto. La noción de valor añadido, o «rentas económicas», en este contexto significa «el beneficio por encima del que se hubiese obtenido si los recursos del banco se hubiesen empleado en otra parte de la economía». (Gouzouli y otros, 1992, pág. 1). Es lo que los autores llaman «ventaja competitiva del banco o caja», o la capacidad de bancos y cajas de maximizar el valor de sus *outputs* por encima del valor de los *inputs* que utilizan. El valor añadido puede concebirse como un activo intangible: puede decirse que los bancos o cajas con una buena actuación según este indicador tienen un «*input* fantasma» o un activo generador de beneficios que genera extra *output* que no se da en otras entidades. De aquí que la *ratio* valor añadido/*inputs* pueda representar el efecto de la buena reputación del banco o caja u otras capacidades distintivas del mismo; la medida, pues, ayuda a cuantificar el éxito o fracaso de las estrategias de la entidad financiera. A largo plazo, la medida debería estar estrechamente relacionada con la rentabilidad de los recursos propios (capital + reservas), pero a la corta puede que haya alguna diferencia entre los dos indicadores de los beneficios recibidos por los propietarios del capital de la entidad.

La noción de que la ventaja competitiva del banco o caja viene dada por el beneficio no toma en cuenta los niveles muy diferentes de intensidad del capital con el que operan las entidades financieras. La medida «valor añadido» elimina el sesgo a favor de la intensidad del capital, al introducir un cargo por el capital nocional del banco o caja; este cargo representa el coste hipotético que el banco o caja tendría que pagar por su propio capital, y es equivalente al rendimiento normal de los fondos de los accionistas. Los datos de la cuenta de resultados utilizados en esta metodología son netos de los pagos por la deuda a largo plazo del banco o caja; así, el enfoque supone introducir un cargo para tener en cuenta el capital accionarial del banco o caja. La ventaja de este método es que es neutral entre los bancos o cajas intensivos en capital y los intensivos en trabajo. Consideremos un banco o caja relativamente intensivo en capital que dispone de una red de oficinas extensa. Esta entidad solamente puede aumentar su valor añadido invirtiendo en su red, siempre y cuando las sucursales generen beneficios mayores que superen a la carga nocional representada por el capital empleado en comprar las oficinas.

El valor añadido se deflacta con una medida de la dimensión del banco o caja, lo que también neutraliza la actuación relativa. Se rechazan los denominadores basados en la cuantía del capital empleado, porque entornos regulatorios diferentes podrían representar una ventaja injustificada en la comparación de las actuaciones de bancos o cajas de diferentes países. El denominador empleado comprende los costes operativos más el cargo por el capital nocional. Los costes operativos son la suma de los de personal más los otros gastos de explotación. No incluyen costes financieros. El denominador representa los recursos del banco o caja, y contribuye a conseguir neutralidad, al tener en cuenta la escala global de la actividad de la entidad.

El modo de calcular la *ratio* «valor añadido/*inputs*» se muestra en el recuadro 5. El coste nocional de los recursos propios (capital más reservas) aparece tanto en el numerador como en el denominador. En el numerador se descuen-

CUADRO N.º 38

ESTUDIOS DE CASOS CONCRETOS DE CAJAS Y DE SECTOR: ACTUACIÓN Y CONDICIÓN, 1992-1995

BANCO / SECTOR	*Rentabilidad del activo (porcentaje)*	*Rentabilidad de los recursos propios (capital + reservas)*	*Apalancamiento*	Tier = *1* ratio
FRANCIA				
Cajas de ahorros				
1992	0,5	6,4	1,0	No disponible
1993	0,5	6,5	1,0	No disponible
1994	0,2	2,6	12,2	No disponible
Caisse d'Épargne d'Alsace				
1992	0,5	5,7	2,0	No disponible
1993	0,5	4,7	1,3	No disponible
1994	0,02	0,4	7,7	No disponible
ALEMANIA				
Cajas de ahorros (Sparkassen)				
1992	0,9	6,7	0,4	No disponible
1993	0,9	7,5	0,7	No disponible
1994	0,8	7,0	0,3	No disponible
Hamburger Sparkasse				
1992	1,2	5,6	0,2	No disponible
1993	1,1	4,6	0,3	No disponible
1994	1,3	5,4	0,3	No disponible
1995	1,1	5,5	0,2	No disponible
Sparkasse Saarbrücken				
1992	0,6	3,9	0,1	No disponible
1993	0,3	3,2	0,1	No disponible
1994	0,2	4,6	0,1	No disponible
Nord LB				
1992	0,2	2,0	0,04	No disponible
1993	0,4	6,2	0,04	No disponible
1994	0,3	3,1	0,04	No disponible
ITALIA				
Cajas de ahorros				
1992	1,1	3,3	248,4	11,2
1993	1,2	1,8	90,2	14,4
1994	0,6	–0,31	22,7	13,6
Cariplo				
1992	0,6	2,7	105,1	10,3
1993	0,9	3,6	0,5	10,4
1994	0,3	–1,2	0,4	9,3
1995	0,4	0,6	0,4	No disponible
CR Padova e Rovigo				
1992	2,1	9,8	No disponible	No disponible
1993	2,6	7,7	No disponible	No disponible
1994	1,4	4,2	No disponible	No disponible
REINO UNIDO				
Building societies				
1992	0,9	10,1	4,9	9,9
1993	1,0	10,6	5,3	10,6
1994	1,0	10,8	5,3	11,7

CUADRO N.º 38 (conclusión)

ESTUDIOS DE CASOS CONCRETOS DE CAJAS Y DE SECTOR: ACTUACIÓN Y CONDICIÓN, 1992-95

BANCO / SECTOR	*Rentabilidad del activo (porcentaje)*	*Rentabilidad de los recursos propios (capital + reservas)*	*Apalancamiento*	Tier = *1* ratio
REINO UNIDO				
Nationwide				
1992	0,6	9,2	3,6	7,7
1993	0,5	6,7	3,0	8,3
1994	0,7	10,4	2,3	9,2
1995	1,0	11,9	3,3	10,7
Abbey National				
1992	0,8	5,2	0,7	9,9
1993	0,9	6,1	0,4	9,4
1994	1,0	10,2	0,3	9,1
1995	1,0	9,9	0,3	8,4
Northern Rock				
1992	1,2	20,0	3,0	8,3
1993	1,2	19,3	2,3	8,6
1994	1,2	17,9	3,2	9,0
1995	1,3	18,4	3,9	9,5
TSB Bank				
1992	–0,5	–19,1	2,4	No disponible
1993	0,5	1,5	2,4	No disponible
1994	1,4	15,2	3,0	No disponible
1995	1,8	8,9	3,4	No disponible

Fuente: Bankscope 1996.

RECUADRO 5

CÁLCULO DEL VALOR AUMENTADO A *INPUTS*

$$\frac{\text{Valor añadido}}{\textit{Inputs}} = \frac{\textit{Outputs} - \textit{inputs}}{\textit{Inputs}} = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos +/– cambios en reservas coste del capital (incluyendo prima)}}{\text{gastos explotación + coste del capital (incl. prima)}}$$

Fuente: Gouzouli y otros (1992).

ta del beneficio antes de impuestos el cargo nocional por el capital empleado para obtenerlo. Las entidades bancarias con niveles relativamente altos de capital sufren cargos por el capital más elevados, que reducen los beneficios; la medida del valor añadido cuantifica la actuación de la gerencia del banco o caja y sus decisiones estratégicas, ya que la gerencia tiene que utilizar de modo eficiente los recursos de capital para no reducir el nivel de beneficios. En el denominador, la carga nocional por el capital del banco o caja se trata como un *input* o recurso.

Es necesaria una explicación de por qué se han elegido estos datos contables y su composición. Se utilizan los beneficios antes de impuestos porque después de impuestos incorporarían el impacto de diferentes sistemas tributarios. Hay un ajuste para tener en cuenta los cambios en las reservas; Gouzouli y otros (1992, pág. 8) los definen como «adiciones o sustracciones al valor de la empresa, atribuibles a la actuación de la gerencia... En principio, deberíamos añadir los cambios en las reservas a los beneficios, ya que representan un aumento o disminución en el valor de la empresa». Los cambios en las reservas son la diferencia

entre las reservas en el año *t* y las en el año *t* + 1. Hay que recordar que las reservas son una parte de los recursos propios. El cargo nocional por capital y su prima se calculan del modo siguiente: se carga a cada banco o caja un precio «normal» (el coste de los recursos propios según dividendos) por los mismos. El coste de los recursos propios es el tipo de interés a largo plazo (28) en 1994 (para el Reino Unido el tipo de interés es el de marzo de 1995), y es, por lo tanto, un coste de oportunidad. Se añade una prima del 10 por 100, que, según la London Business School, es el reflejo histórico del rendimiento medio a largo plazo que los inversores en acciones obtienen por encima del que obtienen los inversores en deuda en el Reino Unido y en Estados Unidos.

El cuadro n.º 39 muestra los datos del valor añadido a *inputs* a nivel del sector para los cinco países en 1994 (salvo para España y el Reino Unido, que son los de 1995); todos ellos en términos reales (precios de 1995) expresados en millones de ecus. Los resultados del análisis revelan algunos aspectos interesantes de los cinco sectores.

- Las *building societies* británicas generan la mediana más alta de la *ratio* valor añadido/*inputs;* cada unidad de *input* genera 0,35 unidades de *output* neto (renta económica o valor añadido). Las cajas de ahorros españolas y las alemanas generan casi 0,3 unidades de *output* neto por unidad de *input:* las cajas de ahorros españolas tienen la mediana de valor añadido más elevada (20,1 millones de ecus) de todos los sectores nacionales. El sector italiano tuvo una ac-

CUADRO N.º 39

VALOR AÑADIDO DE LOS SECTORES CAJAS NACIONALES, 1994, EN MILLONES DE ECUS EN TÉRMINOS REALES (Precios de 1995)

	Beneficios antes de impuestos	*Recursos propios*	*Costes operativos*	*Valor añadido*	*Valor añadido* / inputs *(porcentaje)*
FRANCIA					
Media	8,0	203,6	94,9	4,6	7,1
Mediana	5,3	159,0	78,1	3,6	2,1
Desviación típica	10,7	154,6	67,2	28,4	44,4
Mínimo	–6,4	10,1	6,2	–39,8	–52,3
Máximo	33,5	624,2	316,3	98,3	172,6
ALEMANIA					
Media	10,4	53,1	26,7	9,2	28,3
Mediana	5,7	31,9	16,6	4,9	27,0
Desviación típica	19,0	85,7	35,9	17,8	23,2
Mínimo	–2,5	2,4	1,6	–57,4	–52,1
Máximo	259,1	1.211,5	413,9	217,7	153,1
ITALIA					
Media	16,1	325,6	131,0	–31,7	–10,0
Mediana	6,9	132,1	49,3	–6,0	–12,3
Desviación típica	44,7	780,1	314,9	111,0	43,4
Mínimo	–121,6	7,0	1,9	–760,8	–99,8
Máximo	235,6	5.876,3	2.423,8	163,7	245,1
ESPAÑA (1995)					
Media	48,7	278,5	120,2	36,9	27,5
Mediana	26,3	144,8	70,2	20,1	27,2
Desviación típica	83,1	500,3	209,9	81,6	21,4
Mínimo	0,0	4,4	3,1	–109,2	–46,8
Máximo	480,3	2.846,6	1.284,7	534,2	70,3
REINO UNIDO (1995)					
Media	84,2	407,2	106,7	70,7	40,6
Mediana	7,6	68,3	9,4	3,3	34,5
Desviación típica	200,4	877,4	266,0	190,2	54,0
Mínimo	0,1	2,0	0,48	–87,0	–51,1
Máximo	1.192,6	5.128,3	1.400,1	1.146,0	347,5

Fuente: Bankscope, 1996.

tuación relativamente pobre en 1994: el valor aumentado negativo de las cajas italianas es el resultado de una rentabilidad baja, cargos negativos de reservas y el coste de sus recursos propios.

• Las cajas francesas, españolas e italianas tienen la mediana de recursos propios (capital más reservas) más elevada (159, 144,8 y 132,1 millones de ecus) aunque hay una gran variación entre cajas (medida por la desviación típica). Las cajas alemanas son las que tienen menos recursos propios (y menos varianza que los otros tres sectores) y, por lo tanto, el coste nocional por recursos propios, incluyendo la prima, más bajo, lo que puede contribuir a explicar la rentabilidad relativamente elevada de este sector nacional.

C) *Papel económico y social*

No es nada fácil cuantificar los efectos de las funciones sociales y económicas de las cajas, especialmente en el corto tiempo en el que se ha realizado esta investigación; para estudiarlos con mayor profundidad, se necesitaría una encuesta extensa sobre el terreno y estudios de casos concretos. Las limitaciones de los datos disponibles son generalmente más importantes cuando se trata de analizar este tipo de actividad económica, especialmente si se utilizan fuentes secundarias. Puede que sea posible calcular un multiplicador de la renta y/o del empleo resultante de préstamos de las cajas a compañías (tales como las PYME) en una región determinada, pero para cuantificar el multiplicador se necesita información sobre los préstamos de las cajas a sus clientes.

En teoría, los microeconomistas intentan medir el bienestar social en términos de utilidad: esta doctrina, sin embargo, ha sido ferozmente atacada a causa de las dudas planteadas sobre la medida de la utilidad y sobre las comparaciones interpersonales de utilidad; la utilidad para una persona derivada de obras sociales de las cajas puede ser muy diferente que para otra. Cuantificar un bien intangible es también un serio problema.

Un modo alternativo de enfocar el problema de cómo medir el efecto de las funciones económicas y sociales de las cajas es considerar el coste de oportunidad. La doctrina del coste de oportunidad indica que éste es el rendimiento no obtenido al no invertir los recursos en cuestión en la actividad alternativa de mayor rentabilidad. El coste de oportunidad permite añadir los costes implícitos de la caja a los explícitos; los explícitos miden el coste de recursos tales como salarios, mientras que los implícitos cubren, por ejemplo, los beneficios que una caja podría haber ganado si hubiese invertido en el mercado de dinero a un día el importe de la donación que hizo a una obra benéfica local.

Así pues, hay dos maneras posibles de utilizar los costes de oportunidad para contribuir a evaluar, en términos monetarios, las obras sociales y económicas de las cajas:

1) Calculando la suma de dinero que ganarían las cajas si invirtiesen su provisión anual para obras sociales, por ejemplo, en el mercado interbancario. El resultado, sin embargo, calcularía a la baja el «verdadero» valor de los gastos sociales, porque no tiene en cuenta el efecto multiplicador.

2) Los costes adicionales, financieros y sociales, que el gobierno tendría que sufragar si las cajas suprimieran sus obras sociales, si actuaran meramente como un banco comercial. En la economía local, la falta de sus obras sociales podría ser cubierta por otras instituciones que concediesen préstamos, pero pasaría mucho tiempo antes de que adquiriesen los conocimientos locales de las cajas, que constituyen un activo intangible, pero muy valioso. Otras instituciones financieras quizá no puedan ofrecer la amplia cobertura de oficinas de las redes de las cajas, con la posibilidad de que regiones pequeñas o periféricas sufran perjuicios por la ausencia de las cajas. Además, el compromiso de las cajas en favor de obras sociales es mucho mayor que el de otras instituciones financieras: en un tiempo como el actual, en el que los gobiernos en toda Europa están reduciendo el gasto público, es muy poco probable que otras instituciones vayan a ofrecer las obras sociales que hoy ofrecen las cajas. Cualquier reducción del gasto tiene efectos multiplicadores en términos tanto de renta como de empleo: a escala regional, la ausencia de las cajas podría tener efectos graves y obligar a algunas empresas a abandonar la región o determinar que algunos proyectos de investigación se suprimiesen por falta de fondos. Las administraciones públicas tendrían que hacer frente a las consecuencias de una caída en la actividad económica general: subiría el volumen de pagos por subsidios de desempleo y si la situación empeorara demasiado, habría que encontrar fondos para la regeneración de la región. Otros problemas podrían ser la exclusión social de los trabajadores en paro y diversos problemas sociales derivados de la falta de oportunidades económicas.

Sería posible realizar un análisis coste-beneficio de las obras sociales de las cajas. Probablemente llevaría mucho tiempo la obtención de los datos primarios necesarios, y se necesitaría tener acceso a la información sobre la clientela de bancos y empresas (detalles de los préstamos). Habría que considerar también el efecto de las obras sociales de las cajas al facilitar su relación con los clientes. Nuestras encuestas han mostrado que algunas cajas se han dado cuenta de que su participación en eventos de su comunidad (por ejemplo, patrocinándolos) tiene un efecto positivo en sus relaciones con la clientela y en el *marketing* de su imagen. Las cajas consideran que sus actividades sociales son un elemento clave de su estrategia porque tienden a producir lo que se denomina «negocio bancario interpersonal» o «relacional»: al establecer su presencia en la comunidad, especialmente entre ciertos segmentos de la clientela tales como jóvenes o tercera edad, las cajas esperan desarrollar vínculos duraderos de clientela y/o vender productos a segmentos determinados del público. Esta estrategia contribuye a diferenciar las cajas de los demás tipos de instituciones financieras en toda Europa. El cuadro n.º 40 detalla algunas de las actividades sociales recientes de las cajas y, cuando es posible, sus objetivos estratégicos y los fondos destinados a ellos. Nuestras investigaciones revelan que las actividades sociales y culturales tienen temas y objetivos comunes. Las cajas han desarrollado también nuevos

CUADRO N.º 40

ALGUNAS ACTIVIDADES SOCIALES DE LAS CAJAS

CAJAS	*Actividad*	*Estrategia*	*Valor*
Sparkasse, Karlsrue, Alemania	«Fundación para la promoción de la juventud», empezada en 1985 para fomentar el interés de los jóvenes locales en objetivos sociales, culturales y deportivos.	Desarrollo de un negocio bancario «relacional» con la gente joven.	El capital aumentó de un millón de DM a 2 millones en 1992; ingresos anuales alrededor de 150.000 DM.
Cariplo, Italia	Restauración de la Librería Ambrosiana. Proyecto «Cariplo por el arte y la cultura», incluyendo la restauración del Jardín Botánico de Milán. Es el mayor patrocinador de la Scala de Milán, 1993-96.	Parte del proyecto «Cariplo por el arte y la cultura»; reforzar los lazos locales de la caja.	20 millardos de liras. 500 millones de liras.
CENCEP, Francia	Colaboración con los directores de museos franceses en 1992; en 1993, patrón del Louvre.	CENCEP colabora con todas las cajas para mejorar la imagen del conjunto.	Donación de un millón de FFr a museos.
Stadtsparkasse Dresden, Alemania	Contribución a reconstruir la iglesia de Notre-Dame mediante un proyecto de patrocinio en 1993.		Donación de un millón y medio de DM.
Compañía de las cajas francesas para emisiones y préstamos	Financiación de grandes proyectos mediante participaciones en el capital accionarial, por ej. el cinturón norte de Lyon.	Transfronteriza: con el Cantonale Bank de Ginebra (Suiza).	No se conoce.
Stadtsparkasse München, Alemania	Patrocinador de las artes y de la cultura.		670.000 DM en 1993.
Stadtsparkasse Münster, Alemania	Inauguración de una fundación cultural en 1994.	Facilita el acceso a la cultura.	La fundación recibirá 4 millones de DM en los próximos 10 años.

Fuente: EUFI Journal (varios números).

medios de financiar estas actividades, y en un país, Francia, han sido reorganizadas para hacerlas más eficaces.

Hemos identificado las siguientes áreas de actividad social y benéfica de las cajas europeas:

1) El medio ambiente

La protección del medio ambiente es una cuestión central y de creciente importancia en el mundo moderno. Las cajas alemanas están utilizando técnicas modernas para que sus empresas clientes sean conscientes de su importancia. Han creado una base de datos de protección del medio ambiente llamada S-UMPLUS; los clientes de las cajas pueden encontrar en ella soluciones para todos los aspectos de la protección del medio ambiente, como por ejemplo la purificación de aguas residuales. La Stadtsparkasse München (Caja de Ahorros de Munich) es otro ejemplo: a finales de 1992 sus 117 sucursales habían recogido 240.000 tarjetas eurocheque caducadas, con un peso de alrededor de 800 kg., que se reciclaron para fabricar productos tales como bancos para parques. Desde 1986 la red de cajas alemanas celebra una competición ecológica para niños de 8 a 16 años llamada «Vuelve una hoja para el futuro», para inspirarles desde una edad temprana la preocupación por el medio ambiente.

Dos cajas italianas también se ocupan del medio ambiente. La Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo y la Cassa di Risparmio di Trieste participan en proyectos de protección a largo plazo del medio ambiente; la primera colabora con universidades locales y la segunda con la ciudad de Trieste.

2) Conservación del patrimonio artístico y cultural del país

La conservación del patrimonio artístico y cultural está ganando importancia en Europa Occidental. Un número cada vez mayor de personas, en particular en el caso de la tercera edad, se muestra interesado en las actividades de conservación de ese patrimonio. La ayuda de las cajas, en ese sentido, está muy extendida en Italia. Como se indicó anteriormente, el gobierno italiano dedica alrededor del 0,2 por 100 de su presupuesto a la conservación de ese patrimonio. La demanda cultural muestra que la oferta de eventos culturales es insuficiente; en los últimos años, las cajas han aumentado su participación no sólo en actividades de restauración, sino también en la promoción de exposiciones y conferencias, publicación de catálogos, producciones audiovisuales, compra de obras de arte, organización de colecciones públicas y mejora de la dirección de los museos. En 1992, las cajas contribuyeron con más de 200 millardos de liras para operaciones de utilidad pública; en su mayor parte se dedicaron a salvaguardar y conservar el patrimonio cultural y artístico.

A escala de grupo, las cajas participan en la protección del patrimonio cultural y artístico. En la tercera conferencia europea de ministros responsables del patrimonio cultural y artístico, en enero de 1992, el Consejo de Europa presentó un informe titulado «Financiación del patrimonio arquitectónico», elaborado por expertos, entre ellos representantes del GECA. Éste expresó en el prólogo su compromiso de proteger el patrimonio cultural y artístico. La cooperación de varios grupos de cajas en el Consejo de Europa continúa hasta la fecha.

3) Salud

En este campo, las cajas francesas ayudan suministrando fondos para estudiantes de medicina, médicos en curso de formación y equipos de investigación. En 1993, CENCEP donó 2,2 millones de FFr para estos objetivos; también en 1993 CENCEP recibió un premio «Grandes causas» por su contribución al patrocinio de la medicina. La Caisse d'Épargne Île-de-France Nord ha creado, en colaboración con una organización estudiantil, un proyecto para ayudar a niños con dificultades en la escuela. La estrategia de la caja se basa en la provisión de valores esenciales que incluyen un mínimo de bienestar, buena voluntad y respeto para la persona, e innovación.

En 1993 las cajas alemanas iniciaron el proyecto anticáncer «El amor ayuda a la vida». Emiten medallas de oro y de plata con la forma de dinosaurios que se venden por 298 y 69 DM; del producto de cada venta, 20 y 10 DM, respectivamente, se destinan al proyecto. Las cajas han realizado un total de 200 campañas para el tratamiento del cáncer; tienen una cuenta que recoge donaciones con ese objeto; se han obtenido más de 65 millones de DM para financiar centros de tratamiento de niños con cáncer.

4) Ayuda familiar

Las cajas alemanas y las francesas suministran un servicio para ayudar a las familias a elaborar mejor sus presupuestos familiares. El proyecto alemán, llamado «Oficina central para un presupuesto racional», se inició en 1958; se ha convertido en un servicio de asesoría y asistencia llamado «Dinero y presupuesto», que suministra información sobre las variables más importantes que afectan la gestión del presupuesto familiar: ingresos, consumo y ahorro. El proyecto francés está organizado por el Centro para la Investigación y Formación.

Esencialmente, opera como el proyecto alemán, pero la gestión de las finanzas familiares se analiza en el contexto de un modelo que cubre el ciclo vital. Treinta expertos trabajan para el Centro en las cajas regionales; suministran información al día y utilizan los conocimientos de especialista de las cajas. El proyecto incluye más de 2.000 reuniones al año, 10.000 personas activas en programas de formación y más de 50.000 jóvenes contactados en sus escuelas.

5) Educación y formación

Las cajas patrocinan muchos proyectos educativos o relacionados con la educación. El TSB en el Reino Unido y muchas cajas de ahorros en Alemania patrocinan actos deportivos en las escuelas. Muchas cajas, y en especial el TSB, conceden fondos para niños con dificultades educativas. En Italia, la Cassa di Risparmio di Trieste ha financiado la renovación de un autobús viejo para utilizarlo como un aula móvil que se ofrece a las escuelas para que los alumnos puedan salir al campo y comprender mejor el medio ambiente. En el apartado anterior, ya dijimos que las cajas francesas y alemanas financian la enseñanza de presupuestos familiares. En el Reino Unido, el TSB ha creado lo que llama el «Programa de retos del negocio» para formar a sus ejecutivos de grado medio en lugares fuera de la organización. Durante seis meses, el ejecutivo pasa alrededor de cien horas en una organización voluntaria; esos cursos residenciales cortos están diseñados para dar a los ejecutivos la formación necesaria para consolidar lo que han aprendido, en especial, enseñándoles a dirigir un proyecto desde que empieza hasta que acaba. Como recompensa, esas organizaciones voluntarias pueden utilizar las aptitudes y conocimientos profesionales de los ejecutivos del TSB.

Las cajas han creado algunos medios innovadores de financiar sus actividades sociales y culturales. Las cajas francesas, en particular, han utilizado fondos de inversión para contribuir a financiar sus actividades sociales y culturales: existe un fondo de inversión conjunto para patrocinar la medicina llamado «La ardilla busca y comparte» (29); sus suscriptores se comprometen a entregar el 50 por 100 de sus dividendos anuales a una asociación que patrocina actividades médicas. Las cajas contribuyen con el doble de las donaciones de los particulares. Otro fondo llamado «Las ardillas geo-valores» ayuda a financiar proyectos ecológicos; se da un tratamiento preferencial a empresas que contribuyen a la protección del medio ambiente.

La reorganización del sector de cajas francés ha dado lugar a una reestructuración de sus actividades sociales y culturales. El gasto total en esas actividades es alrededor de

130 millones de FFr al año (cifra de 1994). La reorganización ha producido una estructura federal. La CENCEP ha creado su propia fundación bajo los auspicios de la Fundación de Francia. La nueva fundación financiará proyectos seleccionados según cuatro criterios: conformidad con los principios de la fundación; su efectividad; su capacidad de expansión en el tiempo, y su naturaleza innovadora. En todo caso, la nueva estructura federal no quiere suprimir la autonomía de las 31 cajas regionales para decidir quién debe recibir sus donaciones; la nueva fundación se compromete a luchar contra el analfabetismo, contra la marginación social relacionada con el paro y contra la exclusión social de la tercera edad.

Como se apuntó anteriormente, es muy difícil cuantificar el «verdadero» valor de las actividades sociales y culturales de las cajas. Disponemos de las cifras del gasto anual destinado a las mismas, pero no parece que se publiquen con gran regularidad en todos los países (en España, en cambio, existe una abundante información periódica sobre la Obra Benéfico Social de las cajas). Sin embargo, los gastos anuales de las cajas en esas actividades detallados a continuación suponen una indicación de la contribución de las cajas al entorno social en que operan:

- El gasto de las cajas francesas fue de 130 millones de FFr, según auditoría (ver *EUFI Journal,* 1994b). El gasto en 1993 se distribuyó del modo siguiente: 39 millones para las artes; lo mismo para el deporte, y 20 para otras causas, entre ellas la protección del medio ambiente y la defensa del patrimonio cultural (*EUFI Journal,* 1994d).

- La donación anual de las cajas alemanas es de alrededor de 250 millones de DM para objetivos sociales, culturales y deportivos. Hay más de 200 organizaciones de beneficencia fundadas por las cajas, dotadas con un capital inicial de más de 400 millones de DM (Hörter, 1997). En 1991 las cajas suministraron el 44 por 100 (15,6 millardos) de la financiación total de la agricultura; 12 millardos se suministraron a la industria de alimentación. (*EUFI Journal,* 1992c).

- En 1992, las cajas italianas contribuyeron con más de 200 millardos de liras a objetivos de interés público, en su mayor parte a la mejora y conservación del patrimonio cultural (*EUFI Journal,* 1992a).

- Entre 1986 y 1994 el Grupo TSB del Reino Unido donó 15,7 millones de libras a 6.000 instituciones benéficas mediante cuatro fundaciones benéficas creadas en 1986 para gestionar los programas benéficos de TSB. Tres millones más se dieron a esas fundaciones en 1995.

- Por último, las cajas de ahorros españolas son las que más recursos destinan a Obra Social en Europa. Este esfuerzo, asimismo, ha ido aumentando en los últimos años. En 1995 y 1996, los recursos destinados a OBS por las cajas españolas superaron los 80.000 millones de pesetas, y el número de beneficiarios fue superior a los 26 millones de personas.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este apartado partió del concepto de estrategias organizativas adaptativas en el contexto de la gestión estratégica. La importancia del diseño y de la cultura de la organización en la banca moderna se reconoce por todos los autores (ver, por ejemplo, Schuster, 1996). En los últimos años, las estrategias organizativas bancarias se han tenido que adaptar a las nuevas condiciones para orientarse más al mercado, más guiadas por la demanda. Al mismo tiempo, las cajas han tenido que acomodar (y optimizar) la intensidad de su orientación a las limitaciones de sus recursos y capacidades internas.

Los miniestudios de casos concretos realizados revelaron numerosos temas estratégicos comunes a las cajas modernas de la UE, que incluyen:

— la importancia de la región y sus necesidades;

— la consolidación y la expansión de la presencia de la caja en el mercado nacional;

— desarrollo de productos de sofisticación financiera para clientes;

— acuerdos de asociación, tanto nacionales como transfronterizos;

— fusiones, adquisiciones, compras de capital minoritario y alianzas estratégicas:

— servicios basados en la información;

— banca directa y servicios más amplios de banca electrónica;

— «banca-seguro» y «universalización», es decir, un movimiento hacia el negocio bancario universal en muchos sistemas;

— modelos de organización de «polo» o de «grupo»;

— un mayor énfasis en la eficiencia y calidad de la actuación;

— una fuerte tendencia hacia el abandono del carácter mutualista, especialmente en el Reino Unido, y

— la utilización de obras sociales en las relaciones con la clientela y en el *marketing* de la imagen.

La comparación de la actuación de las cajas con la de los bancos comerciales revela que aquéllas están menos expuestas a influencias cíclicas. La rentabilidad de los recursos propios y la de los activos de las cajas parece comparativamente fuerte, y sus *ratios* relativamente saludables. Aunque es considerablemente más difícil comparar y analizar las funciones sociales de las cajas, algunas observaciones generales pueden deducirse de los datos disponibles. Las áreas sociales favorecidas por las cajas incluyen el medio ambiente, el patrimonio cultural, las artes y la cultura, la salud, la educación y la formación, y la ayuda a las familias.

NOTAS

(1) Estrictamente hablando, el término «mutualista» significa que la institución fue fundada por un grupo de individuos para su propio beneficio y que cada uno continúa con sus propios negocios. Las cajas, por el contrario, generalmente fueron fundadas por personas filantrópicas para beneficiar a otras (REVELL, 1989, pág. 43).

(2) Estas son: TSB (hoy Lloyds TSB, una conversión completa de una de las cajas más importantes en un banco con la forma de sociedad anónima); Abbey National (en el que la conversión en sociedad anónima ha tenido gran éxito); Northern Rock (una conversión acordada recientemente, y que supone la creación de un organismo benéfico); y Nationwide (una *building society* grande, firme partidaria del mutualismo).

(3) Hoy ya aprobada como tal Directiva 97/5/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de enero de 1997, relativa a las transferencias transfronterizas.

(4) Grupo Francés de Cajas de Ahorros, *Informe Anual 1994.*

(5) *Informe Anual 1994* del Grupo Francés de Cajas de Ahorros.

(6) Datos tomados de un informe del Centre Regional de la Consommation de Lille (CRC) citado en *Retail Banker International,* (1996a).

(7) Para poder gozar de dicho tratamiento, la reorganización debe tener lugar dentro de dos años a partir de la entrada en vigor de la Ley Amato. Los incentivos fiscales cubrían las fusiones, conversiones y segregaciones de activos. Estos incentivos expiraron el 31 de diciembre de 1995.

(8) La oferta permitió a 25.000 personas particulares convertirse en accionistas de Cariverona SpA, junto a la fundación originaria; la emisión consistió en acciones ordinarias y en obligaciones subordinadas convertibles, por un total de 475 millardos de liras: Cariverona Banca SpA (1995).

(9) Esta estructura analítica está tomada de un estudio de caso concreto titulado «From deposit-collecting institutions to a fully fledged financial services group, the French case», en *Perspectives* (1995).

(10) Para los párrafos siguientes, véase ASHAUER (1995, columnas 1748-1759).

(11) Los datos más recientes, de 1995. Véase *Süddeutsche Zeitung* (1996).

(12) Datos del fin de 1992. Véase ASHAUER (1995, columna 1752).

(13) Para los párrafos siguientes, véase GIES y FRANK (1996).

(14) Fuentes: Entrevistas; HEITMÜLLER (1995, págs. 12-15), y KÖHLER, (1996, págs. 164 y ss.).

(15) Fuentes: Entrevistas, y LANDROCK (1995, págs. 139-142).

(16) Fuente: Entrevistas y KÖHLER (1995, pág. 254).

(17) Fuente: Entrevistas.

(18) Fuente: Entrevistas y GERKEN (1996, págs. 222-225).

(19) Fuente: Entrevistas.

(20) Fuente: Entrevistas.

(21) Fuente: Entrevistas.

(22) Fuente: Entrevistas.

(23) Fuente: *Informe Anual,* 1995, pág. 33.

(24) Merece la pena clarificar este punto. En este estudio, no nos ocupamos de la teoría de la organización (que comprende, entre otras, la Escuela Clásica, la de Relaciones Humanas, la de Sistemas y la de Contingencia). El objeto de nuestro estudio es el desarrollo de estrategias, el análisis estratégico —y, en menor grado, en esta sección— la elección estratégica.

(25) Una taxonomía (JOHNSON Y SCHOLES, 1993, capítulo 2) de esas explicaciones identifica las siguientes en el desarrollo de una estrategia: planificación, incrementalismo lógico y puntos de vista político, cultural, visionario y de selección natural.

(26) Reflejando factores como la historia, la tradición y la clase de personal de la entidad.

(27) «Valor añadido» (en el sentido anglosajón de *added value)* no es lo mismo que «valor añadido» (en el sentido de *value added).* El valor primero es una medida del beneficio en relación con los valores respectivos de los *inputs,* mientras que el segundo es una medida del *output* de una empresa después de deducir del producto final todos los *inputs* comprados por ella.

(28) Utilizamos los siguientes tipos de interés a largo plazo: para Francia, el rendimiento de los bonos del tesoro *(emprunts d'état a long terme)* de siete a diez años; para Alemania, el rendimiento de los bonos del gobierno federal de nueve a diez años; para Italia, el rendimiento en el mercado secundario de los bonos del gobierno de cupón fijo *(buoni poliannali del tesoro)* con una madurez residual de dos a cuatro años; para España, el tipo medio de los bonos del tesoro a diez años (mercado primario, tipo marginal a la emisión); para el Reino Unido, el rendimiento de los bonos del gobierno a medio plazo (diez años).

(29) Las cajas francesas utilizan la ardilla como su símbolo: en la tradición francesa, la ardilla simboliza el ahorro.

BIBLIOGRAFÍA

ABBEY NATIONAL (1993, 1994, 1995), *Directors Report and Accounts.*

ABRAHAM, J. P., y LIERMAN, F. (1991), «European banking strategies in the nineties: a supply side approach», *Intitute of European Finance Research Papers in Banking and Finance,* RP 91/8, Bangor, Institute of European Finance.

ALTUNBAS, Y.; MAUDE, D., y MOLYNEUX, P. (1995), «Efficiency and mergers in the UK (retail) banking market», Discussion paper, Bangor, Institute of European Finance.

ARTHUR ANDERSEN (1993), *European banking and capital markets: A strategic forecast,* Londres, The Economist Intelligence Unit.

ASHAUER, Gunther (1995), «Sparkassenorganisation», en Gerke y Steiner (eds.).

ASLK-CGER (1994), *Annual Report.*

ASSOCIAZIONE FRA LE CASSE DI RISPARMIO ITALIANE (1990), *The Italian savings banks.*

AULETTA, K. (1986), *Greed and glory on Wall Street,* Harmondsworth, Middlesex, Inglaterra, Penguin.

BAI/FIRST MANHATTAN CONSULTING GROUP (1995), *Bank Consolidation: Strategies for the New Wave.*

BANCA D'ITALIA (1994), *Anual Report.*

BANCA REGIONALE EUROPEA (1994), *Consolidated financial statement.*

BANCO DE ESPAÑA (1996), *Boletín Económico,* abril.

BANK MARKETING INTERNATIONAL (1994), «Germany: banks and the new flexibility», n.º 53, octubre.

— (1995a), «Belgium: Post office to sell loans and life insurance», número 56, enero.

— (1995b), «Italy opts for direct approach», n.º 60, junio.

BANK OF FINLAND (1994), *Bank of Finland Yearbook.*

BANK OF SPAIN (varios), *Economic Bulletin.*

BANQUE DE FRANCE (1994 y 1996), *Bulletin de la Banque de France Supplément Statistiques.*

BENUSILHO, Maurice (1994), «What kind of cooperation for savings banks?», *EUFI Journal,* n.º 5, mayo.

BERGER, A. N.; HUNTER, W. C., y TIMME, S. G. (1993), «The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, present and future», *Journal of Banking and Finance,* 17, páginas 221-49.

BIVERBANCA (1994), *Annual Report.*

BLANDEN, M. (1991), «Wobbly vision», *The Banker,* septiembre.

— (1996), «Keep the loot», *The Banker,* abril.

BRITISH BANKERS' ASSOCIATION (1995), *Annual Abstract of Statistics.*

BROUGHTON, ALAN (1996), *The German Banking System,* European Bank Research, Londres, SBC Warburg, enero.

BROWN, SARA (1995a), «Banks look to join the "A" team», *Retail Banker International,* n.º 322, marzo.

— (1995b), «French banks abandon the float», *Retail Banker International,* n.º 319, febrero.

BROWN, K. (1995), «The bank of the year 2000 comes closer», *Morgan Stanley European Banking Strategy,* 4, mayo, Londres, Morgan Stanley.

CARIVERONA BANCA SPA (1995), *Highlights as at 30 June,* junio.

CASSAMARCA (1994), *Annual Report.*

CASSA DI RISPARMIO DI BOLOGNA (CARISBO) (1994), *Consolidated financial statements.*

CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE (1994), *Annual Report Highlights.*

CASSA DI RISPARMIO DI LUCCA (1994), *Annual Report.*

CASSA DI RISPARMIO DI PADOVA & ROVIGO (1992, 1993, 1994), *Annual Reports.*

— (1994), *Annual Report.*

CASSA DI RISPARMIO DI PARMA E PIACENZA (1994), *Annual Report.*

CASSA DI RISPARMIO DI PISTOIA E PESCHIA (1994), *Report and accounts.*

CASSA DI RISPARMIO DI VERONA VICENZA BELLUNO E ANCONA (1994), *Annual Report.*

CAISSE D'ÉPARGNE GROUPE (1994), *The French Savings Bank Group.*

— (1995), *Annual Report.*

CLARKE, P. D.; GARDENER, E. P. M.; FEENEY, P., y MOLYNEUX, P. (1988), «The genesis of strategic marketing control in British retail banking», *The International Journal of Bank Marketing,* vol. 6, n.º 2.

CNC (1995), *Bilan et pespectives des moyens de paienent en France.*

COLLIER, N. (1996), *UK banking commentary,* Morgan Stanley Investment Research UK and Europe, 1 abril.

COLMANT, (1990), «The evolution of institutional structures and regulations», en De Boissieu (ed.).

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1988), *European economy: The economics of 1992,* Bruselas, Directorate - General for Economic Affairs.

CORCORAN, Sorcha (1995), «Nordic Survey: The state steps back», *European Banker,* n.º 117, septiembre.

CROWDER, N. D., y LEADEM, J. R. (1996), *German Banks,* Londres, Goldman Sachs, 29 enero.

CSFI (1994), «The future of mutuality», septiembre.

DENTON, N., y SMITH, A. (1996), «Northern Rock to create £ 1 bn bank», *Financial Times,* 4 abril.

DE BOISSIEU, CHRISTIAN (ed.) (1990), *Banking in France,* Routledge.

DESARIO, VINCENZO (1994), «The rules governing the credit and financial market», *Banca d'Italia Economic Bulletin,* n.º 18, febrero.

— (1995a), «The concentration of the banking system», *Banca d'Italia Economic Bulletin,* n.º 21, octubre.

— (1995b), «The new legal framework of Italian banking», *Banca d'Italia Economic Bulletin,* n.º 20, febrero.

DEUTSCHE BUNDESBANK (1996), *Banken Statistik.*

EUFI JOURNAL (1992a), «Richness of Italian artistic heritage, splendour and responsibility», mayo.

— (1992b), «Italian savings banks change structure: foundation, public limited».

— (1992c), «Savings banks, providers of funds for agriculture», febrero.

— (1994a), «Crossborder: property loans, for German savings bank customers», agosto/septiembre.

— (1994b), «French savings bank help fight social exclusion», julio.

— (1994c), «Products and services: sales promotion for operations abroad», abril.

— (1994d), «The squirrel is the leading sponsor», mayo.

— (1994e), «Capital in ferment: Experience of Italian savings banks», número 4, abril.

— (1994f), «Cross border payments», junio.

EUROMONEY (1995), «The 1995 Guide to Italy», enero.

EUROPEAN BANKER (1993a), «Italian savings institutions resist reform», número 87, mayo.

— (1993b), «Savings banks survey: A pan-European challenge», número 84, marzo.

— (1993c), «Belgium: breaking old structures», marzo.

— (1994a), «Bank purchase by Fortis bears its fruit», n.º 109, diciembre.

— (1994b), «With solidarity the future looks good», noviembre.

— (1994c), «Italy: distribution strategies - life after liberalisation», número 108, noviembre.

— (1995a), «Starting on the second tier», n.º 118, octubre.

— (1995b), «Cross-border payments: Planning for payments systems», n.º 118, octubre.

— (1995c), «TSB/Lloyds link welcomed», n.º 118, octubre.

— (1995d), «Ratings confirm Landesbanks' standing», n.º 117, septiembre.

— (1995e), «Cariplo and WestLB to team up», n.º 117, septiembre.

— (1995f), «Payments systems: Banks embrace technology», n.º 116, julio.

— (1995g), «Cariplo bids to up stake in Bank Austria», n.º 115, junio.

— (1995h), «CGER offers cheaper cross-border payments», n.º 113, abril.

— (1995i), «WestLB beats German rivals to Warsaw», n.º 112, marzo.

— (1995j), «WestLB targets France», n.º 111, febrero.

— (1995k), «Italy's banks look ripe for the picking», n.º 111, febrero.

EUROPEAN SAVINGS BANKS GROUP (1994), *Annual Report.*

— (1995a), *Annual Report.*

— (1995b), *Perspectives,* varios números.

— (1997), *1996 Activity Report.*

FIES FOUNDATION (Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social), (1995), *Report Proposal on «The Future of Savings Banks in the Single Financial Market of the EU»,* julio.

FINANCIAL TIMES (1994), «Sweden», *Financial Times Survey,* 9 de diciembre.

— (1995a), «French Finance and Investment», *Financial Times Survey,* 1 diciembre.

— (1995b), «Norway», *Financial Times Survey,* 20 noviembre.

— (1995c), «Danish banking and finance», *Financial Times Survey,* 29 marzo.

— (1996), «Treasury whistles up support for societies», 19 marzo.

FINNISH BANKERS' ASSOCIATION (1994), *Annual Report.*

FRAZER, P. (1993), «Building societies face the new realities», *Banking World,* noviembre.

— (1994), *Building societies: a review of mutuality,* Morgan Grenfell, diciembre.

GERKE, W., y STEINER, M. (eds.) (1995), *Handbuch des Bank-und Finanzwesens,* 2.ª edición, Stuttgart.

GERKEN, Olaf H. (1996), «Sparkassenssektor und öffentliches Kredit: Akctuelle Entwicklung und Perspektiven», *Sparkasse,* H. 5.

GIBSON, J. L., y DONNELLY, J. H. (Jr.) (1985), «Integrating organisational structure and strategy: achieving a market-oriented financial institution», *Journal of Retail Banking,* vol. VII, n.º 3, otoño.

GIES, Winfried, y FRANK, Helmut (1996), «Die Ertragslage der Kreditinstitute, 1994 und im 10 Jahres Vergleich», *Sparkasse,* H. 1, páginas 33-38.

GLOVER, John (1990), «Mergers get underway in Italy», *European Banker,* n.º 30, noviembre.

— (1991), «Nudges and winks as Italians look for partners», *European Banker,* n.º 51, octubre.

GOLDMAN SACHS (1996), *German Banks,* 29 enero.

GONDRING, Hanspeter (1996), «Sparkassen unterstüzen aktiv Kommunale Entwicklung. Eine Initiative in Hessen-Thuringien als Beispiel?», *Sparkasse,* H. 1.

GOUZOULI, C.; SPENCE, M.; STAR, J., y DAVIS, E. (1992), «Measuring the performance of banks», *London Business School.*

GRAHAM, G. (1996a), «Bristol and West locks out the speculators», *Financial Times,* 12 abril.

— (1996b), «Mortgage rate cut to 30-year low», *Financial Times,* 10 abril.

GREEN, R. (1995), «Banks embrace technology», *European Banker,* julio.

HAMBURGER SPARKASSE (1992, 1994, 1995), *Annual Report and Accounts.*

HEITMÜLLER, Hans Michael (1995), *Sparkassen und Landesbanken an der Schwelle zum Jahr 2000 - Arbeitskreis der Landen,* 9 noviembre, Saarbrücken.

HM TREASURY (1996), *Review of the Building Societies Act 1986/Proposals for a new Bill,* marzo, Londres, HM Treasury.

HÖRTER, S. (1997), «Estrategias de las cajas de ahorros alemanas», *Cuadernos de Información Económica,* n.º 118.

HUNTER, W. C. (1995), «Internal organisation and economic performance: the case of large US commercial banks», *Economic Perspectives,* Federal Reserve Bank of Chicago.

INTERNATIONAL FINANCIAL LAW REVIEW (1994a), «Italy a legal guide», octubre (suplemento).

— (1994b), «Belgian debt market initiatives», agosto.

— (1994c), «Belgium: Second Banking Directive», junio.

— (1995), «Belgium implements deposit-guarantee scheme», junio.

JARMAN, A. (1994a), «Is future contraction inevitable?», *European Banker,* diciembre.

— (1994b), «Building societies dominate savings market», *European Banker,* noviembre.

JOHNSON, G., y SCHOLES, K. (1993), *Exploring corporate strategy: Text and cases,* Londres, Prentice Hall.

JOURNAL OF INTERNATIONAL BANKING LAW (1991), «Italy: Banking regulation - Reforming the banking system», vol. 6, n.º 1.

— (1994), «Italy: Financial regulation - privatisation», vol. 9, n.º 12.

KIRCHOFF, Ulrich (1995), «New ways for the provision of public services - innovative organisational and financing models», *Perspectives,* n.º 5, 15, noviembre.

KOHLER, Peter (1994), «German savings bank organisation's 25 years of shareholding activity», *EUFI Journal,* octubre.

KÖHLER, Horst (1995), «Deustche Sparkassenorganisation: Werantwortung in Gesellshaft und Region», *Sparkasse,* H. 6.

— (1996), «Globalisierung des Bankgeschäfts: Die Antwort der Sparkassenorganisation», H. 4.

KPMG (1995), *Banking and finance in Germany.*

LANDROCK, Rudolf (1995), «Sparkassen - Unternehmensberatung gewinnt immner mehr an Bedeutung», *Sparkasse,* H. 3.

LEFEBURE, René (1994), «The saving Bank of Flanders' approach to segmentation», *EUFI Journal,* n.º 6, junio.

LEVESON, J. (1993a), «The future for regional building societies: Part I», *CBSI Journal,* marzo.

— (1993b), «Regional building societies - a strategy for survival: Part II», *CBSI Journal,* mayo.

LINDBLOM, Charles E. (1959), «The science of muddling througt», *Public Administration Review,* vol. 19, págs. 79-88.

MACCONVILLE, Diarmuid (1995), «Savings bank thinking globally», *Retail Banker International,* n.º 338, noviembre.

MARSHALL, J. (1995), «Is time running out for thrifts», *US Banker,* agosto.

MCCORMICK, J. (Jr.); BOWEN, W., y TAYLOR, D. (1995), «Prepare now the next M & A wave», *Bank Management,* julio-agosto.

MCLEAN, J. (1994), «Look after the customer», *The Banker,* mayo.

MILLIGAN, J. W. (1995), «Why big banks are getting bigger», *US Banker,* agosto.

MORGAN GRENFELL (1994), «Building societies: a review of mutuality», Londres, Morgan Grenfell & Co. Ltd.

MORGAN STANLEY (1994a), «New fundamentals for the bank of the 2000», *Morgan Stanley European Banking Strategy,* Londres, Morgan Stanley.

— (1994b), «Germany: Focusing on trends and strategies», *European Banking Commentary,* 13 octubre.

— (1995a), «France: Keep the faith», *European and UK Banking Bulletin,* 11 diciembre.

— (1995b), «Trading income: Erratic patterns», *European and UK Banking Bulletin,* 13 noviembre.

— (1995c), «French Banks: Long-term undeperformance may be over», *European and UK Banking Bulletin,* 6 noviembre.

— (1995d), «French banks: Long-term undeperformance may be over», *European Financials Briefing,* 2 noviembre.

— (1995e), «Italy: A little more positive», *European and UK Banking Bulletin,* 23 octubre.

— (1995f), «France: Things happen slowly», *European Financials Briefing,* 13 octubre.

— (1995g), «European implications for US merger mania», *European and UK Banking Bulletin,* 4 septiembre, págs. 1-2.

— (1995h), «Scandinavian banks: Value to be found», *European and UK Banking Bulletin,* 21 agosto.

— (1995i), «Norway's privatisation programme», *European and UK Banking Bulletin,* 7 agosto.

— (1995j), «Postipankki's losses affect gobernment support programme», *European and UK Banking Bulletin,* 7 agosto.

— (1995k), «Germany: Initiation of coverage of mid-sized banks», *European Banking Commentary,* 12 julio.

— (1995l), «Germany: Change and consolidation», *European Banking Commentary,* 17 mayo.

— (1995m), «Bank mergers in Europe», *European and UK Banking Bulletin,* 5 mayo, págs. 12-13.

— (1995n), «Sweden: Introduction to Swedbank», *European Banking Commentary,* 28 abril.

— (1995o), «Italy: A long road ahead», *European Banking Commentary,* 12 abril.

— (1995p), «Norway: Searching for growth», *European Banking Commentary,* 19 abril.

— (1996a), «Getting up to speed on the italian banking sector», *European Banking Commentary,* 16 mayo.

— (1996b), «EMU, Convergence and re-rating; Spain, Italy and Sweden the pick», *European Banking Commentary,* 20 febrero.

— (1996c), «Positioning for 1996 and beyond», *European and UK Banking Bulletin,* 22 enero.

NATIONWIDE BUILDING SOCIETY (1993, 1994, 1995), *Annual Report and accounts.*

NORDBANKEN (1994), *Annual Report and accounts.*

NORDDEUTSCHE LANDESBANKS (1993, 1994, 1995), *Annual Report and accounts.*

NORWEGIAN SAVINGS BANK ASSOCIATION (1994), *The norwegian savings banks 94.*

— (1995a), *General information on primary capital certificates.*

— (1995b), *Annual accounts of the norwegian savings banks.*

NYBERG, Peter (1994), «Decision on the restructuring of the savings bank sector», *Bank of Finland Bulletin,* vol. 68, n.º 1, enero.

O'CONNOR, B. (1996), «City facing a shake-out as "Big Bang 2" looms», *Bank Profitability,* 1985 - *Daily Mail,* 23 abril.

OECD (1995), *Bank profitability, 1985-1994,* París, OECD.

O'MAHONEY, C. (1993), «Germany's success story», *European Banker,* 18 marzo.

ORTON, I. (1995), «Fund managers are latest buyables», *European Banker,* n.º 118, octubre.

PERSPECTIVES (1995), *The economic role of savings banks,* n.º 1, septiembre.

PRYCE, V., y GRIFFIN, N. B. (1996), «They have a dream», *The Banker,* abril.

QUINN, J. B. (1980), *Strategies for change,* Londres, R. D. Irwin.

RAY, A. le (1995), «Savings banks span the global economy», *Perspectives,* n.º 4, 15 octubre.

RETAIL BANKER INTERNATIONAL (1994a), «CENCEP depends on the branch», n.º 312, octubre.

— (1994b), «Moving towards the virtual bank», 15 abril.

— (1995a), «Europe's postbanks come into their own», n.º 337, noviembre.

— (1995b), «French deter below-cost margins», n.º 332, agosto.

— (1996a), «France's banking crisis explained», n.º 341, enero.

— (1996b), «More controversy over Livret A», n.º 342, febrero.

REUTERS NEWS (1995), «Norway: Norway's privatised Fokus Bank probes merger», 20 noviembre.

REVELL, J. (1987), *Mergers and the role of large banks,* Institute of European Finance Research Monographs in Banking and Finance, número 2, University of Wales, Bangor, UK; Institute of European Finance.

— (1989), *The future of savings banks: A study of Spain and the rest of Europe,* Institute of European Finance, Research Monographs in Banking and Finance, n.º 8, University of Wales, Bangor, UK; Institute of European Finance.

— (1991a), «Changes in universal banks and the effect on bank mergers», *IEF Research Papers in Banking and Finance,* RP 91/15.

— (1991b), *Changes in West European public banks and thir implications for Spain,* Institute of European Finance, Research Monographs in Banking and Finance, n.º 9, (University of Wales, Bangor, UK; Institute of European Finance.

— (1995), *Deregulation and bank efficiency: The case of the italian credit cooperative banks,* Institute of European Finance Research Monographs in Banking and Finance, n.º 95/1, University of Wales, Bangor, UK; Institute of European Finance.

ROBBIE, M. J. (1992), *The Transformation of UK Trustee Savings Banks into TSB Group,* Institute of European Finance, Research Monographs in Banking and Finance, M92/1, University of Wales, Bangor, UK; Institute of European Finance.

ROCCATAGLIATA, Tomaso (1994), «The New banking law in Italy», *Journal of International Banking Law,* vol. 9, n.º 5, mayo.

SALOMON BROTHERS (1995), *German public sector banks: Looking at the whole picture: A sector overview of Landesbanks and special credit institutions,* julio.

SBC WARBURG (1996), *The German Banking System,* enero.

SCHEIN, E. (1985), *Organisational culture and leadership,* Jossey Bass.

SCHUMPETER, J. (1942), *Capitalism, socialism and democracy,* Nueva York, Harper and Brothers.

SCHUSTER, Leo (1995), «Rechts formüberlegungen im Widerstreit der Öconomischen und politischen Vernunft», *Sparkasse,* H. 6.

— (ed.) (1996), *Banking cultures of the World,* Francfort, Fritz Knapp Verlag.

SERVICIO DE ESTUDIOS DE «LA CAIXA» (1997), «*Ranking* consolidado de las principales cajas de ahorros europeas», *Informe mensual,* octubre, págs. 67-73.

SMITH, A. (1996), «Treasury plan to protect building society mergers», *Financial Times,* 19 marzo.

SMITH, A., y DENTON, N. (1996), «Northern Rock move causes some jitters», *Financial Times,* 4 abril.

SPARKASSE SAARBRÜCKEN (1992, 1993, 1994), *Anual Report and accounts.*

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (1996), «Sparer haben ihre Anlage umgeschichtet», n.º 128, 5-6 junio, pág. 21.

SVERIGES RIKSBANK (1994), *The swedish financial market.*

THE BANKER (1992), «Identity crisis», septiembre.

— (1993), «The road to ruin», julio.

— (1994a), «Not worth saving», octubre.

— (1994b), «Nest egg broodies», octubre.

— (1994c), «CSFI: Mutual benefits», octubre.

— (1995a), «CSFI: Cosy and cashless», diciembre.

— (1995b), «Mergers world», vol. 145, n.º 836, octubre.

— (1996), «Minnows in an ocean», abril.

— (1997a), «Top 1.000 banks», julio.

— (1997b), «Top 500 european banks», septiembre.

THE ECONOMIST (1996), «Northern Rock's new role, 6 April company and multinational group», febrero.

TIGHE, C. (1996), «Regional bank built on a rock», *Financial Times,* 4 abril.

TREASURY ECONOMIC BRIEFING (1995), «New era for building societies», número 8, agosto.

TSB GROUP (1992, 1993, 1994), *Annual Report and accounts.*

VAN DER BOSCH, y VAN WAUWE, M. (1995), «Retail banking strategies: building profits for the twenty-first century», *Revue de la Banque/Bank en Financiewezen,* 7.

VERSTROHMAYR, Werner, y NIGGL, Fidel (1995), «Der Zählungs Verkehr in Europa: Eine Heransforderung für die Landesbanken», *Sparkasse,* H. 4.

VESALA, Jukka (1995), «Testing for competition in banking: Behavioural evidence from Finland», *Bank of Finland Studies,* E:1.

WILLIAMS, J. M. (1996a), «Italy, Banking in the EU and Switzerland», *Financial Times.*

— (1996b), «Sweden, Banking in the EU and Switzerland», *Financial Times.*

WOLFFE, R. (1996), «Limited qualms as N & P accepts the Abbey habit», *Financial Times,* 12 abril.

WRIGLESWORTH, J. (1993), «Prospects for UK building societies», *CBSI Journal,* junio.

Resumen

El presente trabajo analiza el conjunto de los cambios recientes que han tenido lugar en el entorno externo, en la estructura organizativa y en las estrategias de las cajas de ahorros europeas. Asimismo, se presenta evidencia empírica reciente por países sobre la situación económico-financiera de estas instituciones. La gran heterogeneidad del sector es uno de los resultados principales del trabajo. Por otro lado, la creciente presión de la competencia las ha obligado a superar los tests externos del mercado sobre su rentabilidad y eficiencia. Asimismo, el trabajo recoge el pensamiento estratégico reciente sobre la cuestión de si las cajas tienen que ganar dimensión para poder sobrevivir con rentabilidad en la nueva Europa. Por último, se evalúan tres desafíos específicos de las cajas europeas para el futuro: su capacidad de acrecentar sus recursos propios, la posibilidad de mantener su carácter mutualista o fundacional y el papel de las administraciones públicas.

Palabras clave: cajas de ahorros, nueva Europa, liberalización, entorno financiero, dimensión, recursos propios, naturaleza jurídica.

Abstract

This study appraises the recent changes that have taken place in the financial environment, in the organizational structure and in the strategies of the European savings banks. Recent empirical evidence on the financial conditions of these institutions is produced. One of the main findings of the study is the great heterogeneity of the savings banks' sectors across Europe. Higher competition has resulted in a more important role of the external tests of performance and efficiency for these institutions. This research also reflects upon the question of savings bank's size in the New Europe. Finally, the three main challenges for the European savings banks are discussed: capital, mutual status and the role of the State.

Key words: savings banks, new Europe, deregulation, financial environment, size, capital, legal status.

JEL classification: G21, G32.