PRESENTE Y FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS

Salvador Arancibia

Las cajas de ahorros viven posiblemente su edad de oro. Desde que se las equiparó con el resto de las entidades financieras para que pudieran desarrollar su negocio en un clima de competencia y plena libertad, han desarrollado sus funciones con bastante eficiencia. Si 1977 fue el año en el que empezaron el camino, es a partir de 1989, año en el que se les dota de plena libertad para llevar a cabo la expansión de oficinas que consideren mejor, cuando parece que vuelcan todo su potencial de crecimiento y desarrollo para ir arañando, año tras año, cuota de mercado y mostrando que son capaces de hacer prácticamente lo mismo que los bancos. En la actualidad, son el objeto de deseo tanto de buena parte del sistema financiero privado como de los poderes públicos, que querrían ejercer un mayor control sobre estas entidades. En su éxito reside al tiempo, como suele ocurrir siempre, el mayor peligro para su supervivencia como lo que son.

El aumento de la competencia interna en el sistema financiero español en la última década ha sido explosivo. Hace ahora diez años entraba en funcionamiento la norma de plena libertad de establecimiento de oficinas para las cajas de ahorros, hasta entonces limitada a la comunidad autónoma de origen y a la apertura de unas pocas oficinas en las principales ciudades españolas. Pero al tiempo que se autorizaba esta libertad de establecimiento se producía la primera «guerra del pasivo», que puso en cuestión todo el quehacer del negocio financiero llevado a la práctica hasta entonces.

Es cierto que, al menos en la primera mitad de esta última década, los grandes enfrentamientos no tuvieron como principales protagonistas a las cajas de ahorros. Las grandes batallas se libraron entre los bancos, enzarzados en una carrera por el liderazgo financiero cuyas consecuencias principales se tradujeron en un importante proceso de concentración bancaria —desapareciendo los «siete grandes» para acabar convertidos en cinco grandes grupos bancarios— y en una aceleración de los problemas de solvencia financiera que provocaron importantes crisis y una especial situación de debilidad de algunos de los principales bancos.

Mientras tanto, las cajas de ahorros se dedicaron a asentar su presencia en el mercado financiero español por varias vías. La primera de ellas, y posiblemente la más llamativa, fue el fuerte crecimiento del número de oficinas de las cajas que empezaron a aparecer en el paisaje urbano y rural español. Todas las cajas, cualquiera que fuera su tamaño, iniciaron un proceso de apertura de oficinas que les permitiera estar cada vez más cerca de sus clientes. Las cajas de ahorros

entendieron que su desarrollo pasaba por la proximidad a su clientela, y que ello obligaba a la apertura masiva de sucursales en todos los pueblos de las zonas donde actuaran y en todos los barrios de las ciudades de sus comunidades autónomas.

Algunas cajas tenían vocación nacional, y no desaprovecharon la ocasión. Pero la mayor parte de ellas lo que buscaban era hacerse un hueco dentro del sistema regional en el que actuaban. Abrieron muchas sucursales, es cierto, casi tantas como la banca, pero de forma mucho más concentrada. Las cajas no competían entre sí porque no tenían ni territorios ni clientes comunes. El crecimiento de las cajas en su red de oficinas se hizo, sobre todo, en su región de origen. Y de esta forma su presencia se ha llegado a hacer apabullante. De hecho, las estadísticas muestran que son muy pocas las cajas de ahorros que tienen algo que pueda parecerse a una red de sucursales, más allá de una presencia testimonial, en comunidades autónomas distintas a las de su origen. Salvo en la Comunidad de Madrid, donde están todas presentes, y muchas de ellas con una cierta red de oficinas.

La segunda vía de crecimiento, de mayor implantación, fue el importante proceso de fusiones iniciado en los últimos años de la década de los setenta, pero acelerado, sobre todo, en los primeros de los noventa. Es entonces cuando surgen las cajas medianas, «las del billón de pesetas de balance», que conforman el núcleo esencial de este tipo de entidades financieras. Es cierto que hay cajas más grandes, que la mayor es casi como todas las medianas juntas, y que eso se deja notar en toda la actividad de las cajas, pero el grupo de las medianas mantiene, con todas las dificultades imaginables, el espíritu de colaboración y cooperación que tuvieron las cajas de ahorros hasta hace unos años.

Además, y lo señalan todos los responsables y expertos del sistema financiero, las cajas optaron en su desarrollo por el reto tecnológico, por la introducción de las nuevas tecnologías y de la informática en todo el desarrollo del negocio. De esta forma, pudieron llevar a cabo un crecimiento de su red, y del negocio, sin incrementar en exceso sus plantillas, de forma que la productividad aparente por empleado ha sido siempre sustancialmente superior a la del resto de entidades financieras.

Si bien las cajas de ahorros supieron aprovecharse de las ventajas competitivas que les ofrecía el sistema financiero español para desarrollarse, de forma que en los últimos veinte años han ganado cuota de mercado

prácticamente todos los años, tanto en depósitos como en inversión crediticia, lo cierto es que apenas han innovado, fuera del uso de la tecnología, en su actividad de negocio.

Durante todos estos años han seguido haciendo, en la práctica, lo que realizaban antes de la liberalización. Sus clientes han seguido siendo, en esencia, los mismos: las clases medias y medias bajas de esta sociedad; las pequeñas y medianas empresas de las zonas de influencia y la financiación a las instituciones públicas de sus áreas de actuación. Todo ello presidido, como no podía ser menos, por el crédito hipotecario para adquisición de vivienda, en el cual las cajas han sido el elemento esencial para millones de particulares en estos años. Y no sólo los clientes han seguido siendo los mismos, sino que también los productos se han mantenido. Se han adaptado a las nuevas circunstancias del mercado pero cuando no han tenido otra alternativa.

A las cajas les ha costado entrar en los nuevos negocios. No quisieron participar inicialmente en las guerras del pasivo —que sirvieron, básicamente, para redistribuir internamente los depósitos y los clientes que ya tenía la banca en su conjunto, y para aflorar los graves problemas de solvencia y de ausencia de músculo financiero del que adolecían algunas grandes entidades bancarias— ni tampoco lo hicieron cuando se empezó a competir en los productos de activo, en los créditos. Y no les fue mal al tomar estas decisiones. Siguieron aumentando su presencia y su peso en el conjunto del sistema financiero, pero mostraron, al tiempo, que tenían cautiva una parte muy importante del negocio financiero: la banca al por menor, los clientes individuales.

En momentos como los actuales, en los que la caída de los tipos de interés se ha producido de forma tan espectacular que los ha situado en niveles especialmente bajos, tener una parte importante del negocio entre los clientes individuales permite resistir el estrechamiento de márgenes con mayores garantías. La baja de los tipos se aplica de forma más inmediata y general a los grandes clientes, a las grandes empresas que subastan sus depósitos o sus créditos entre todas las entidades financieras. Los créditos a particulares, salvo los hipotecarios, no suelen tener posibilidades de renegociación a la baja, y aunque la rotación de la cartera es rápida, ésta tarda en producirse, lo que permite irse adaptando en mejores condiciones a la nueva situación.

Pero, alcanzado el nivel actual de eficiencia por parte de las cajas de ahorros, lo cierto es que el futuro a medio plazo plantea nuevos problemas sensibles. La aparición del euro, el 1 de enero próximo, y la incorporación de la peseta a la nueva moneda va a generar una actividad distinta. Es cierto que las cajas, como el resto de entidades financieras, y posiblemente como una parte importante de las empresas españolas, han venido desarrollando programas y sistemas, métodos de trabajo, para cuando esto ocurra.

De alguna forma, la aparición del euro no será sino un paso en el imponente proceso de globalización de

la economía que está teniendo lugar desde hace ya varios años. Es una etapa más en la que desaparecen nuevas barreras, y en esta ocasión lo hace una muy importante, como es la moneda de cada país y la posibilidad que hasta ahora tenían los gobiernos o los bancos centrales de establecer una política monetaria y de tipo de cambio autónoma. Pero no tiene por qué ser mucho más compleja que las anteriores en las que se han visto involucradas la economía y la sociedad españolas.

Hace ahora doce años que España ingresó en la entonces Comunidad Económica Europea, lo que representó un verdadero reto para la economía española, al abrir las puertas a la competencia comunitaria. Con restricciones, es verdad, pero con un calendario de apertura que los más escépticos consideraban imposible de cumplir si se quería que la industria y los servicios españoles sobrevivieran. Y sin embargo lo han hecho. Y después de la incorporación a la CEE vino, en 1992, el mercado único, y más tarde la superación de la Ronda Uruguay y la creación de la Organización Mundial del Comercio, que abrió las puertas realmente al proceso de globalización.

La aparición del euro va a plantear problemas cuantitativos, como la desaparición de los mercados monetarios nacionales y la creación de un único gran mercado europeo con ramificaciones en cada uno de los países, que pueden acabar influyendo en la cualidad del negocio financiero. Y otros que van a obligar, desde el principio, a modificar la estrategia de las entidades financieras, y, por lo tanto, de las cajas de ahorros. El mercado va a ser realmente único, desde el momento en que va a circular la misma moneda en todas partes. Y eso se va a traducir, naturalmente, en la disminución de los ingresos por comisiones de cambio de moneda. Pero no será lo realmente importante. Lo básico, como se señala reiteradamente más adelante, es que desaparece el riesgo de tipo de cambio, de forma que entidades de terceros países europeos podrán prestar a tomadores españoles sin temer que en un futuro se produzca una modificación de la paridad de la moneda.

Esto va a significar la desaparición de la prima de riesgo que encarecía el endeudamiento de las empresas y particulares cuando intentaban negociar con entidades financieras del exterior. Por lo tanto, desaparecerá el escudo protector que tenían las entidades españolas a la hora de prestar a sus conciudadanos. Al ser más barato, se prefería acudir a una entidad nacional para que prestara en pesetas. A partir del año próximo, cualquier banco o caja de ahorros de la Europa de los 15 prestará en euros. Y lo hará a tipos de interés claramente inferiores a los que históricamente ha soportado la economía española. Esta es otra de las consecuencias estratégicas con las que los gestores de las cajas de ahorros reconocen que van a tener que convivir de forma permanente. Hasta ahora, los tipos de interés eran muy altos, en especial en comparación con los de otros países. Bancos y cajas de ahorros se acostumbraron a hacer su negocio con esta premisa. Pero las cosas han cambiado. Es cierto que ya lo han hecho desde hace unos pocos años y que,

por lo tanto, las entidades financieras se están adaptando a un entorno de tipos estructuralmente bajos. Y los métodos de trabajo son distintos.

Hay quien cree que este estrechamiento permanente de los márgenes sólo puede solucionarse con un aumento del negocio que compense la baja de tipos. Quien cree que ésta es la solución apuesta claramente, desde el principio, por la concentración del sistema financiero, por la eliminación, más o menos rápida, de marcas, por la fusión que permita ahorros de costes para volúmenes de negocios superiores.

Para ellos, cualquier fórmula es buena: la fusión clásica incluso entre cajas de distintas comunidades autónomas, aunque para ello sea necesario superar todas la barreras que, hoy por hoy, existen y que, en buena parte, han levantado los poderes públicos de esas regiones, o cualquier tipo de asociación entre varias entidades en las que se mantenga la personalidad jurídica de cada una de ellas, pero se actúe de común acuerdo en las grandes decisiones estratégicas. Desde la informática a la comercialización de fondos de inversión o la entrada en inversiones industriales determinadas.

Hay, sin embargo, quien considera que no se puede fiar todo a la dimensión, y que es mucho más necesario tener claramente diseñado el modelo de entidad financiera que se quiere llegar a ser y orientar los esfuerzos en esa dirección. Quienes así opinan consideran que tienen una posición de ventaja de partida frente a la competencia que se avecina si se tiene claro que no se va a ser un «jugador global» en la Europa comunitaria que viene. La capilaridad de sus redes de oficinas, el conocimiento del terreno en el que se desenvuelven, les otorga una mejor posición de salida. Pero nada más. Por eso, puede que se esté produciendo ya un cambio radical en la estructura de balance de buena parte de las cajas de ahorros.

Hace unos años, en el activo de las cajas de ahorros sobresalían algunas partidas: interbancario, hipotecas y poco más. En la actualidad, está cambiando. Sigue habiendo una parte importante de créditos hipotecarios en la cartera de las cajas, pero también ha crecido mucho la rúbrica de créditos con garantía personal concedidos a particulares. El crédito al consumo está ahí. La situación en el mercado interbancario ha variado. Siguen siendo las cajas las suministradoras netas de dinero al resto de instituciones financieras, pero hay varias, cada vez más, que vienen adelgazando esta partida hasta, en algunas ocasiones, haber dado la vuelta completamente a la situación: son tomadoras netas en el mercado. La escasa rentabilidad obtenida por estas operaciones, en comparación con la que se obtiene prestando a particulares y pequeñas y medianas empresas, es la base de este cambio de actitud. A cambio, es cierto, aumenta el riesgo y, por lo tanto, la necesidad de realizar provisiones ante eventuales morosos y fallidos. Pero la actual fase del ciclo económico favorece este cambio de actitud. La morosidad se encuentra en niveles mínimos y sigue reduciéndose según se muestra en las estadísticas de cada mes. «Todo el mundo paga en la actualidad sus créditos», es corriente oírsele decir a los

responsables de las cajas de ahorros. Incluso que algunos que dejaron de pagar en el anterior ciclo están en la actualidad poniéndose al día.

Otra vía que parecen explorar algunas cajas de ahorros es la de su toma de participaciones industriales en sectores de servicios o de cabecera en la innovación tecnológica. De un tiempo a esta parte, las cajas de ahorros están entrando en el capital de una parte importante de las empresas españolas. Ello les ayuda, por la puesta en equivalencia de sus resultados, a mejorar de forma ostensible sus cuentas de resultados. Como quiera que se mantiene una tónica alcista en los mercados de valores, parece que no tienen problemas de contabilización de sus participaciones. Pero los ingresos reales obtenidos por estas inversiones, los dividendos, mientras no se realiza la plusvalía teórica por la subida de las cotizaciones, son escasos.

Al tiempo que algunas cajas deciden libremente formar parte del accionariado de algunas empresas nacionales, se ha producido la presión para que adquieran distintos paquetes de acciones de otras sociedades que, en condiciones normales —es decir, sin interferencias políticas— no habrían realizado. Y éste es, junto con la entrada en funcionamiento del euro, el problema más grave al que se enfrentan las cajas de ahorros. En algunas ocasiones, los responsables de las cajas, o de la Confederación en su vertiente de *lobby*, han manifestado públicamente su rechazo a los renovados intentos por parte de los poderes públicos de influir en mayor medida que hasta ahora en las decisiones de las cajas de ahorros.

Incluso el Banco de España, tan cuidadoso en su actuación en la mayoría de los casos, no ha dudado en pedir públicamente, a través de sus máximos responsables, que no se alimenten iniciativas que tiendan a dificultar una gestión estrictamente profesional de las cajas de ahorros. Es cierto que cada vez que se legisla sobre las cajas de ahorros surgen temores sobre la posible utilización no correcta del reconocimiento que la Constitución Española hace del papel que las comunidades autónomas, los poderes públicos en definitiva, deben desempeñar en el control de las cajas de ahorros. Y también es verdad que, salvo ejemplos concretos, lo que primero parece una rabiosa intervención del poder político se acaba convirtiendo en algo mucho menos importante y con menos trascendencia sobre la solvencia y rentabilidad de las cajas.

Pero los temores existen en la actualidad, y en los últimos meses han tenido lugar algunos hechos que presagian mayores dificultades para el normal desarrollo de la gestión profesional en las cajas de ahorros. El cambio del ciclo político, de un ciclo tan largo, ha tenido como consecuencia inmediata una nueva legislación sobre cajas de ahorros en algunas comunidades autónomas, de forma que se modifica sustancialmente la composición de los órganos de gobierno de las cajas, al dar entrada directamente, y en un porcentaje importante, a representantes de los parlamentos regionales.

Los responsables de las cajas reconocen públicamente que puede ser necesaria alguna modificación

en la composición de los órganos rectores, pero al tiempo destacan que el modelo actual, en el que hay ciertos equilibrios entre las distintas partes que conforman los órganos de gobierno, ha funcionado lo suficiente como para que se deba respetar al máximo posible. Las cajas siempre han tenido un cierto componente político, hay quien prefiere denominarlo «objetivos sociales», que obliga a un permanente estado de comunicación entre los responsables de las entidades y los responsables políticos de las comunidades o de los ayuntamientos. De ahí que sorprenda cuando los enfrentamientos salen a la luz pública.

Pero es que lo ocurrido parece exigirlo así. Y da lo mismo el color político de las autoridades que han impuesto la entrada en alguna sociedad regional, o de los propios responsables de las cajas. En general, se ha presionado para que las cajas de ahorros tomaran participaciones accionariales en sociedades a las que no querían estar ligadas, bien porque el riesgo se considerara excesivo, bien porque se tratara de sectores maduros industrialmente sin grandes perspectivas de futuro.

Las negativas a hacerlo han llevado, en algunos casos, a la aparición de una nueva legislación sobre cajas de ahorros que limita la independencia de que gozaban hasta ahora y las supedita a los poderes políticos. Va a seguir ocurriendo en algunas otras comunidades autónomas, aunque es posible que de forma menos grave. En todo caso, aunque los responsables de las cajas entienden que el modelo actual ha funcionado con relativas garantías, todo indica que el proceso de modificación es imparable en las condiciones actuales, y lo más que se espera es que se alcance un cierto consenso político que introduzca el nuevo modelo, cualquiera que sea, de forma pausada y, sobre todo, garantice que el nuevo modelo de cajas no sea muy distinto al actual.

Porque, en definitiva, se trata de eso. ¿Deben las cajas de ahorros mantener en el futuro su especial forma de ser? ¿Deben seguir combinando sus actuaciones de negocio dentro de las más estrictas reglas de la rentabilidad con una función de cobertura social a través de los recursos destinados a la obra social? ¿Tiene sentido que la mitad del sistema financiero esté englobado por entidades que, al no tener capital, no tienen uno de los controles tradicionales a la hora de medir la eficiencia de quienes las gobiernan? O, por el contrario, ¿ha llegado el momento de modificar las reglas del juego y hacer que las cajas de ahorros dejen de ser lo que han sido hasta ahora? Naturalmente, los responsables de las cajas consideran que el modelo no sólo ha funcionado de forma eficiente, sino que además sigue siendo necesario.

Y dan varias razones para explicarlo. La primera se refiere a que son las cajas, y sólo ellas, las únicas entidades financieras con vocación de estar presentes en cada una de las regiones en las que tuvieron su origen, colaborando al desarrollo económico y general de toda la colectividad. En segundo lugar, porque entienden que, en definitiva, la ausencia de capital no las diferencia, en la práctica, demasiado del resto de entidades financieras. Los bancos tienen capital, argumentan, pero está repartido, cambia tan de prisa de manos que ese control que se dice realizan los accionistas en las juntas generales es más ficticio que real, más teórico que efectivo.

Y, por último, apelan a que precisamente gracias a sus especiales características y a la decisión de utilizar una parte importante de los beneficios en actividades sociales, a través de la obra social, han permitido que una parte importante de ciudadanos hayan podido acceder a prestaciones y servicios que de otra forma no habrían tenido nunca. Las cajas entienden que el Estado del bienestar ha avanzado mucho y que las necesidades esenciales, esas que en algunos casos se cubrían hace años precisamente gracias a los fondos de la obra social, están ahora cubiertas por los poderes públicos. Pero que quedan otros aspectos, quizá menos esenciales, pero no menos importantes, que todavía no son cubiertos, y puede que nunca lo sean, en su totalidad por la Administración.

Ése vuelve a ser el campo de actuación de la parte social de las cajas. Descubrir nuevos campos, nuevos servicios a los que destinar los importantes recursos que cada año se detraen de los beneficios obtenidos. En una época en la que los poderes públicos tienen como objetivo esencial reducir sus desequilibrios presupuestarios, que existan unas instituciones que pueden destinar anualmente más de 100.000 millones de pesetas para este tipo de actividades es muy importante. Por eso, posiblemente, es por lo que se están promoviendo modificaciones legales y de todo tipo para que la decisión final sobre al menos una parte de esos recursos recaiga en los poderes públicos. Las vías que se están utilizando para conseguirlo son varias, pero todas llevan al mismo final. La incógnita no resuelta todavía es cuál será la distribución de la influencia.

* * *

Se presentan a continuación dos bloques de entrevistas sobre estos temas. En el primero de ellos, responden a un cuestionario de tres preguntas el vicepresidente segundo del gobierno y ministro de Economía y Hacienda, Rodrigo de Rato, y el subgobernador del Banco de España, Miguel Martín. En el segundo, responden a un cuestionario de cinco preguntas cuatro presidentes y cinco directores generales de cajas de ahorros.