



EL DIRECTOR
DE LA REAL SOCIEDAD ECONOMICA DE AMIGOS DEL PAIS

Se complace en invitar a Vd. a la Conferencia que, dentro del Ciclo «**El Sistema Financiero Español y la Economía Valenciana**», se celebrará el día.27 de junio, a las 20 horas, en los locales del **Centro Cultural de la Caja de Ahorros de Valencia, plaza de Tetúan, 23**, a cargo de

D. José Juan Pinto Ruiz

PRESIDENTE DE LA CONFEDERACION
DE CAJAS DE AHORROS DE ESPAÑA

Sobre el tema

«**LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS EN EL ENTORNO EUROPEO**»

Valencia, junio 1988

·Vigencia actual de los fines originarios de las Cajas de Ahorros

Las Cajas de Ahorros españolas, siguiendo un modelo que comenzó a desarrollarse en Europa a finales de la Edad Media, nacieron a principios del siglo XVIII con la finalidad de atender las necesidades más perentorias de las familias, en especial de aquellas más modestas económicamente, y fomentar el ahorro de las mismas como modo de previsión frente a las necesidades en la vejez y en el infortunio.

El transcurso de los años y el paso por sucesivas e intensas etapas de desarrollo económico, han alumbrado en estas instituciones cambios insospechados, que han ido parejos a la progresiva ampliación de las necesidades financieras de las familias y de las pequeñas y medianas empresas de origen familiar.

Los procedimientos de las Cajas han ido cambiando sustancialmente en el tiempo y su abanico de servicios se ha expandido hacia una amplia cobertura de las nuevas demandas de su clientela, acercándose notablemente su operatoria al modelo típicamente bancario.

Me interesa recalcar que todo ello ha ocurrido sin merma alguna de la identidad de estas instituciones y sin menoscabo de la finalidad social que orientó su fundación, lo cual hace todavía más admirable su capacidad de cambio y de adaptación al entorno cambiante, así como la solidez en que se asienta su desarrollo, tanto por la firme base de su clientela familiar como por el acierto en la satisfacción de sus necesidades, que no se limita a ofrecer alternativas para colocar el ahorro, sino que atiende a la financiación del consumo, de la vivienda, de alternativas de inversión, de asesoramiento, de planes de pensiones, etc.

* Conferencia celebrada en los locales del Centro Cultural de la Caja de Ahorros de Valencia, el día 27 de junio de 1988.

Las Cajas de Ahorros han revalidado su aptitud como entidades financieras de primer orden

Las Cajas de Ahorros españolas han sufrido un intenso proceso de adaptación a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, en un movimiento que se ha producido de forma semejante en todos los países industrializados, y que se ha caracterizado por la liberalización operativa de las distintas instituciones financieras concurrentes, por la desintermediación financiera, es decir, por la aparición de nuevos mercados e instrumentos financieros alternativos a los propios de la banca y las cajas de ahorros, por la internacionalización de los mercados financieros y por la globalización en el tratamiento de los negocios bancarios, todo ello bajo la impronta de un intenso desarrollo tecnológico. La crisis económica, las altas tasas de inflación y los elevados y fluctuantes tipos de interés han estado en la base de estos cambios profundos, que han cambiado las estrategias de riesgo y de gestión global de las entidades financieras.

Para las Cajas de Ahorros españolas, cuya gestión estaba fuertemente intervenida por la autoridad económica, este proceso desregulador ha significado la libertad de remuneración de sus recursos a precios de mercado, un notable aumento de la autonomía en la inversión de los fondos captados, la posibilidad de realizar operaciones de descuento comercial y, por tanto, de operar activamente con las empresas en sus necesidades de financiación de circulante, la realización de operaciones de financiación internacional, tanto de naturaleza import-export como de operación en mercados de capitales y de financiación.

Asimismo, ha significado libertad de apertura de oficinas en su ámbito regional de actuación y la posibilidad de obtener recursos asimilables a capital, en determinadas condiciones y con ciertos límites, en la forma de obligaciones subordinadas.

Por último, las cajas han sido protagonistas principales de la creación de un mercado hipotecario, ya que la inversión típica más tradicional de las Cajas españolas ha sido precisamente el préstamo hipotecario a la construcción y a la vivienda. La posibilidad de movilizar las cuantiosas carteras de préstamos hipotecarios de las Cajas a través de la emisión de cédulas hipotecarias, ha sido otro elemento importante de desarrollo de las mismas.

Cabría preguntarse acerca de los problemas que las Cajas de Ahorros españolas han tenido para adaptarse a un proceso renovador de tal envergadura, y ciertamente los ha habido, lo que no debe extrañar en unas entidades que se caracterizaban hace tan sólo diez años por su fuerte rigidez operativa. Sin embargo, un tanto sorprenden-

temente, o quizá mejor, con una naturalidad innata que impregna desde siempre su actuación, nos encontramos con que las Cajas de Ahorros han superado con brillantez ese turbulento período, con un aumento sustancial de su cuota de mercado frente a sus principales competidores, los bancos, con un buen nivel de rentabilidad y con una extraordinaria ampliación de su negocio en campos muy diversos, si bien su principal área de actuación continúa siendo la banca al por menor, es decir, la atención prioritaria a su clientela histórica.

Evolución de las Cajas de Ahorros en 1987 como punto de partida hacia el futuro

En el ejercicio pasado las Cajas españolas han obtenido por término medio un resultado del 1'34% de su activo patrimonial medio, porcentaje superior al obtenido por la banca española, del 1'02%.

Por lo que se refiere a la cuota de mercado, en España las Cajas detentan alrededor de un 40% de los recursos del sistema bancario, es decir, una de las tasas de mercado más altas de la Comunidad Europea, ya que la media de participación de las Cajas en dicho ámbito es de un 24%.

Estos datos dan ya de por sí una idea de la fortaleza de estas instituciones en nuestro país, las cuales se encuentran además en la tesitura de continuar su proceso de expansión, como veremos más adelante. De hecho, en 1987, las Cajas de Ahorros han abierto un total de 420 nuevas oficinas, mientras la banca ha registrado un cierre neto de 8 oficinas. Todos estos aspectos requieren sin duda de algunas matizaciones, a partir de las cuales vislumbraremos algunos de los problemas que las Cajas de Ahorros deben resolver de modo inmediato y en los próximos años.

Así, a pesar de los buenos resultados, las cajas españolas tienen unos costes de explotación más elevados que la banca y, por otra parte, también con respecto a las Cajas europeas. Aunque de estas comparaciones no deben sacarse conclusiones muy rotundas, sin acompañarlas de la descripción del diferente tipo de negocio de las entidades en cada país y de sus peculiares características de actuación, seguramente que puede afirmarse que los costes en las Cajas españolas deberían poder alcanzar un nivel más bajo, analizando para ello las alternativas que se presentan para obtener economías de escala. Si consideramos que una parte de los mayores costes de las Cajas españolas provienen de su gran número de oficinas de tamaño pequeño, nos viene a la mente que una de las alternativas podría ser la fusión entre entidades concurrentes, pero ello podría ser sólo una solución entre

otras alternativas válidas y, quizás, en algunos casos mejores que ésta, que en cualquier caso debe ponderarse muy cuidadosamente pues, como ya hemos dicho antes, una de las cualidades más estimadas de las Cajas de Ahorros es su identificación con su zona de actuación y la fidelidad de su clientela, factores que deben quedar muy resguardados en cualquier estrategia de acercamiento entre entidades.

También las Cajas españolas tienen un margen de intermediación más elevado que los bancos españoles y, en general, que las Cajas europeas. Nuevamente hay que recordar aquí el marcado carácter minorista de la actividad financiera de nuestras Cajas. Sin embargo, no cabe duda de que la creciente competencia irá reduciendo los márgenes y de que, en conclusión, las Cajas, además de reducir sus costes, deberán expandir más su negocio hacia áreas de mayor valor añadido y más remunerativas en términos de comisiones.

Otro aspecto que pronto deberá tener una solución, pero que no por ello deja de ser urgente, es el de dotar a las Cajas españolas de un instrumento adecuado que les permita aumentar sus recursos propios con los cuales proseguir su expansión y lograr un afianzamiento adecuado a su volumen de negocio. Es esta una de las principales desventajas que todavía tienen estas instituciones frente a los bancos, los cuales acuden con naturalidad a las ampliaciones de capital para financiar su desarrollo.

La previsión en este punto es de que se logrará una salida airosa y en línea con las soluciones más avanzadas adoptadas por otros países. Así, además de la emisión de obligaciones subordinadas, que sólo pueden asimilarse a fondos de capital con muchas limitaciones, las Cajas estarán autorizadas a emitir cuotas participativas, que son títulos equiparables a lo que las acciones representan en una sociedad anónima, pero con la diferencia fundamental de que no dan ningún derecho político al tenedor del título.

Este problema es ciertamente indisociable de las estrategias de crecimiento y así ha podido comprobarse cómo en 1987 las Cajas españolas, ante el endurecimiento que se ha producido en el nivel de recursos propios mínimos exigidos a las instituciones financieras en relación al montante y clase de sus activos, siguiendo en este sentido las pautas internacionales, han frenado su crecimiento en una actitud loable, por cuanto no puede garantizarse el éxito de ninguna estrategia de crecimiento sin un soporte robusto de fondos de capital, máxime teniendo en cuenta el aumento del riesgo en determinados segmentos de la actividad bancaria. Pero ello, naturalmente, constituye una amenaza, sobre todo para las entidades que persiguen el crecimiento para rebajar sus costes operativos.

Por otra parte, en 1987 ha proseguido la renovación de los órga-

nos de gobierno de las Cajas españolas, las cuales han ido adaptándose a la Ley que a tal efecto se promulgó en 1985. Aunque ya en 1977 se produjo una modificación profunda en la composición de los órganos de gobierno de estas entidades, en la que se daba entrada en los mismos a representantes de los impositores, de las entidades fundadoras, de los empleados y de entidades representativas de arraigo social en la zona de actuación respectiva, la nueva Ley trata de mejorar el procedimiento representativo, dando un mayor peso específico a las corporaciones públicas locales en donde actúan las Cajas. Sin embargo, dado que en España rige un sistema político basado en Comunidades Autónomas Regionales, algunas de las cuales tienen amplio poder legislativo y tutela sobre las Cajas de Ahorros de su comunidad, aunque siempre en aspectos que no entran en colisión con la política monetaria y de crédito de ámbito exclusivamente estatal, lo cierto es que se ha producido un freno al proceso renovador de los órganos de gobierno, debido a los intereses encontrados de las administraciones públicas que comparten las competencias sobre Cajas, hecho que es bastante lógico que se produzca y hasta cierto punto conveniente, pues ha de conducir a una clarificación de las competencias de cada ente público, en muchos casos no suficientemente explicitados en la Ley. Y así ha sucedido, en efecto, después de que por sentencia judicial se hayan establecido las normas básicas cuya regulación compete al Estado y las normas no básicas cuya regulación corresponde a las Comunidades Autónomas. Precisamente, la composición de los órganos de gobierno es un aspecto no básico, que puede ser administrado por las Comunidades Autónomas. Por ello, las Cajas de algunas de estas comunidades, como las de Cataluña o Galicia, renovarán sus órganos de gobierno de acuerdo con las leyes que dichas Comunidades Autónomas han dictado, respectivamente, después de que éstas se adapten también al nuevo estatuto legal.

Aunque los nuevos principios jurídicos establecidos respecto a la competencia jurisdiccional sobre las Cajas de Ahorros necesitarán tiempo para desarrollarse y consolidarse plenamente, creo que sientan las bases para un mayor entendimiento entre las partes y para alejar visiones que puedan tener algún matiz partidista. En este sentido, estoy seguro de que la renovación de los órganos rectores de las Cajas españolas producirá un resultado satisfactorio y que, en cualquier caso, se mantendrá la profesionalización en la gestión de las mismas, como así ha sido siempre.

Un hecho que parece conveniente establecer es que la ley estatal de Cajas de Ahorros no parece contemplar la posibilidad de que éstas pudieran devenir sociedades anónimas, eventualidad que se ha llegado a considerar en algunos medios del sector ante la necesidad de dar

una salida legal al necesario aumento de los recursos propios. De hecho, la previsión de que se vaya a autorizar en breve la emisión de cuotas participativas, que no otorgan derechos de representación a sus tenedores, parece dejar claro que el legislador, sabiamente conservador a mi entender, ha optado por la vía de mantener el origen y carácter social de estas entidades, como así ha ocurrido en la mayoría de países europeos, aunque bien es cierto que en algunos de ellos, como en Gran Bretaña, se ha optado por cambiar el carácter jurídico de las Cajas de Ahorros, que han adquirido el estatuto de sociedad anónima. No creo que sea esta la ocasión para adentrarme en las razones de esta transformación, que supone la renuncia al estatuto definidor de las Cajas, pero con independencia de que en el futuro puedan producirse en España y en otros países elementos de alcance económico o social que aconsejen a las Cajas la adopción de la forma de sociedad anónima, no parece ser éste el modelo que se impone en las Cajas de Ahorros de gran número de países, especialmente en los de idiosincrasia más común a la nuestra; antes al contrario, la naturaleza de las Cajas de Ahorros pudiera conducir a éstas a ser un elemento aglutinante dentro del abanico de instituciones que se orientan a reafirmar el sesgo social que debe impregnar toda actuación económica.

Por último, dos hechos adicionales han planeado en 1987 en el ámbito de las Cajas españolas y más claramente aún en los meses transcurridos de 1988. Por un lado, la creciente preocupación por el reto que representa el Mercado Unico Europeo que se prevé para 1993 y, en segundo lugar, el estudio de las necesidades de redimensionamiento de las Cajas y, en concreto, el inicio de algunas operaciones de integración-fusión entre entidades. Todo ello en el marco de una regulación legal que todavía no permite la apertura libre de oficinas de las Cajas fuera de su ámbito regional de actuación, —aunque, como Vds. saben, esta regulación está a punto de ser modificada— lo que constituye la otra discriminación fundamental que todavía pesa en las Cajas españolas frente a los bancos, los cuales gozan de libertad de instalación de oficinas en todo el territorio español.

La experiencia de las Cajas de Ahorros europeas

Precisamente los países de nuestro entorno inmediato han puesto de manifiesto cómo una mayor dosis de libertad de instalación de oficinas para las Cajas de Ahorro no ha roto su equilibrio ni quebrado el fundamento del principio territorial de las mismas, lo que, como

ya se ha dicho antes, hubiera ido en contra de la identidad propia de las Cajas, las cuales gozan en su haber principal de la fidelidad de la clientela de su zona de actuación.

Así, las Cajas de Ahorros europeas de fundación privada tienen libertad de actuación en todo el territorio nacional y, en cambio, no se ha producido una salida masiva de las Cajas de una región hacia otra en la que instituciones similares prestan ya sus servicios. Ello, sin embargo, no ha sido obstáculo para que las Cajas hayan podido buscar su dimensión más adecuada, circunstancia que afecta sobre todo a las Cajas más grandes, las cuales, con un potencial de producción más elevado, necesitan ampliar su campo de actuación, sobre todo de cara a la unificación del mercado bancario europeo. Estoy convencido de que el legislador español sabrá también encontrar aquí el término justo, que puede venir de soluciones intermedias en la vía de las aplicadas en otros países muy parecidos al nuestro, como puede ser el caso de Italia, en donde se establecen unos parámetros que gradúan de algún modo las posibilidades de expansión, aunque, por supuesto, no hubiere que elegir necesariamente los mismos parámetros en España, sino encontrar aquellos más representativos y adecuados al momento presente y a la circunstancia de nuestro país, de modo que se salvaguardasen los intereses de todas las partes.

Los países europeos tienen gran número de Cajas de Ahorros, incluso más que en España, lo que pone en evidencia una vez más el marcado carácter localista de las Cajas. Sin embargo, en el pasado ese número era todavía mayor, ya que desde los años sesenta se ha ido produciendo una concentración para formar entidades de mayor dimensión, sin duda alguna buscando las necesarias economías de escala. Así, desde 1958, el número total de Cajas de Ahorros en la CEE, que era de 2.384, ha pasado a ser de 1.340 en 1984, lo que representa una reducción superior al 40%. Este proceso no parece haber acabado, ya que en estos últimos años han ido produciéndose nuevas fusiones. No obstante, también es verdad que en algunos países, como en Italia y España, el número de Cajas se ha reducido muy poco en el mismo período de tiempo (cuatro Cajas menos en España y dos Cajas menos en Italia), ambos países teniendo en la actualidad un número muy parecido de instituciones de ahorro, 87 en Italia y 77 en España. Sin embargo, el tema de la concentración de entidades ha abierto una amplia polémica en Italia, y en España se ha iniciado muy recientemente un movimiento integrador, auspiciado en algunos casos por las consejerías económicas de algunas Comunidades Autónomas, las cuales orientan su estrategia a que las entidades de ahorro de su región puedan tener el potencial necesario para lograr la competitividad que requiere un amplio mercado europeo sin fronteras.

De todos modos, tampoco debe ser ajeno a este movimiento los dos procesos de fusión que cuatro de los grandes bancos españoles han protagonizado estos últimos meses. Aunque evidentemente la problemática de la dimensión de los bancos no ha de tener semejanza con la de las Cajas, por las razones ya apuntadas de diferente idiosincrasia y distintas prioridades en su negocio, también es cierto que los movimientos de fusión suelen producir un mecanismo defensivo en cadena, en el que otras entidades intentan también conseguir una dimensión más comparativa.

Las perspectivas del mercado único europeo

Para las Cajas de Ahorros españolas, las perspectivas de un mercado sin fronteras en la CEE son ciertamente un gran desafío, pero no necesariamente una amenaza, como algunas visiones pesimistas suelen mostrar en sus juicios. Y podríamos apuntar algunas ideas al respecto.

En primer lugar, el período transitorio de nuestra plena integración en la CEE, que coincide además con la prevista entrada en vigor del mercado único europeo en 1993, presenta unas perspectivas de crecimiento económico en España muy positivas, mejores que las que se prevén en los países de la Comunidad. Ello quiere decir que la demanda de servicios financieros, principalmente de consumo y de inversión, de las unidades familiares y de producción será fuerte. Pero también otros servicios precisarán de un gran desarrollo, como los vinculados con la previsión, es decir, pensiones y seguros, la inversión en valores nacionales y extranjeros, el asesoramiento, etc. También las pequeñas y medianas empresas mantendrán un gran ritmo de actividad, de hecho así está ocurriendo ya, y necesitarán de servicios especializados para integrarse con éxito en el nuevo mercado europeo. Todo esto son evidentes oportunidades para nuestras Cajas de Ahorro, que serán las primeras a las que dicha clientela acudirá para satisfacer sus necesidades.

En segundo lugar, las Cajas de Ahorros europeas, consideradas todas como una red, constituyen un activo fabuloso, pues integran a la mayoría de familias europeas, lo que en la perspectiva de la Europa de los ciudadanos y de la libre circulación de personas y de prestación de servicios, las Cajas de Ahorros podrían prestar un servicio de primera magnitud como gran banca al por menor, desde la unificación de las redes de medios de pago hasta la prestación de servicios conjuntos, en donde se aprecian economías de escala. Se abren de este modo amplias posibilidades de colaboración que habrá que

ir explorando y materializando en la práctica.

De hecho, las Cajas de Ahorros europeas y españolas están ya cooperando en negocios internacionales. Hasta el momento, estas operaciones han cristalizado en consorcios de financiación para grandes empresas o para instituciones comunitarias, en operaciones específicas en los mercados de capitales, en algunos supuestos a través de la instalación de representaciones conjuntas en plazas financieras importantes.

De todos modos, las posibilidades de actuación internacional de las Cajas de Ahorros dependen sobre todo de su vocación y es probablemente ahí donde las Cajas deben definirse y andar con cautela, ya que de esta opción depende su estrategia de negocio y de clientes y, por tanto, su dimensión. De hecho, las Cajas de Ahorros europeas, realizan con normalidad todo tipo de operaciones internacionales y, cuando el volumen lo justifica, instalan representaciones en las plazas financieras más importantes, a través de las cuales realizan no sólo operaciones de capitales y en divisas, sino que atienden las necesidades financieras del comercio exterior de sus empresas clientes.

Por otra parte, los programas de construcción de la nueva Europa que ha de competir más igualitariamente con los Estados Unidos y el Japón, contemplan amplios proyectos en los campos de la investigación, de ayuda financiera a las pequeñas y medianas empresas, de infraestructuras, mayormente en los transportes y comunicaciones, de descontaminación ambiental, por citar algunos, en los que las Cajas de Ahorros europeas, y naturalmente las españolas, deberían encontrar proyectos interesantes de financiación mancomunada.

La dimensión de las Cajas de Ahorros. La alternativa de las fusiones

He dejado conscientemente para el final la cuestión de la concentración de entidades, que pretende constituir de algún modo el núcleo central de mi intervención, porque considero que este tema no se puede abordar sin haber dado un repaso a las características de actuación y perspectivas de las Cajas de Ahorros que espero haber contribuido a aclarar en los apartados anteriores sin haberles cansado excesivamente.

La disparidad de dimensión entre las Cajas de Ahorros españolas es elevada. Según estudios del sector (un estudio del Profesor Manuel J. Lagares, Director Adjunto de la Confederación Española de Cajas de Ahorros), las 77 Cajas españolas pueden clasificarse convencionalmente, por el volumen de sus activos, en grandes (más de 170.000 millones de pesetas), medianas (entre 85.000 y 170.000 millones) y

pequeñas (menos de 85.000 millones). Atendiendo a esta clasificación, hay 16 cajas grandes que representan un 64% del activo total de las Cajas, 19 de medianas, que engloban un 19% del activo total, y 42 cajas pequeñas, que detentan tan sólo un 17% de los activos del sector. Evidentemente, es lícito preguntarse si con tales tamaños podrán las Cajas continuar su trayectoria exitosa en el mercado común que se avecina.

Siguiendo al mismo estudio citado, el análisis de los márgenes de intermediación y de los costes de explotación en 1987 según estos tramos de dimensión muestra que tanto el margen de intermediación como los costes de explotación disminuyen con el tamaño. Por tanto, aún teniendo en cuenta el marcado carácter minorista de las entidades de menor dimensión, que trabajan con pautas de actuación más diferenciadas que necesitan de márgenes más amplios, parece indudable que existen economías de escala asociadas al tamaño, cosa que por otra parte parece probado por otros estudios, sobre todo si se atiende al volumen de depósitos y al número de cuentas por oficina.

En cambio, la correlación no es tan clara si se atiende a los resultados. Así, si se consideran los resultados típicos de las Cajas en 1987 en cada tramo de dimensión, se observa que las entidades más rentables parecen ser las de tamaño medio, es decir, aquellas cuyo volumen de activo está comprendido en una banda amplia entre 100.000 y 400.000 millones de pesetas. Esta conclusión, sin embargo, no parece tan sorprendente, pues puede ratificar la tesis de que es posible la coexistencia de entidades igualmente rentables de diferente dimensión, y que todo ello depende del segmento de negocio en el que se trabaja, en cada uno de los cuales las pautas del mercado deben conducir a las entidades a configurar su dimensión idónea. De hecho, la mayor rentabilidad de los bancos medianos frente a los grandes en España parece aportar una prueba más en este sentido.

El problema de encontrar una estructura de costes adecuada a la dimensión constituye un punto básico para las Cajas españolas. Sin embargo, las vías para conseguirlo pueden ser de carácter interno, a través del crecimiento en el propio territorio de actuación o en otros emplazamientos, o externo, a través de las fusiones o de acuerdos de cooperación. En principio, parece siempre preferible la vía del crecimiento interno, cuando ello sea razonable en función de los costes, ya que un proceso de fusión conlleva unos ajustes siempre traumáticos cuyos efectos se dejan sentir durante bastante tiempo.

Pero, evidentemente, no todo se refiere a economías de escala, sino que el dimensionamiento adecuado ha de estudiarse también en razón del negocio que se elija y de la vocación internacional de cada entidad, ya que también están probadas las economías que pueden

obtenerse a través de la sinergia de la presentación de una amplia gama de productos y servicios, ya sea por una entidad individual ya por entidades concertadas o fusionadas.

En resumen, parece claro que las Cajas españolas tienen la necesidad de una mayor racionalización de sus costes, necesidad que era ya sentida antes de que se materializara en el horizonte el mercado europeo único, para la cual una de las posibilidades es la fusión entre entidades complementarias. Esta será una motivación clara —lo está siendo ya— en las Cajas españolas, y probablemente lo continuará siendo todavía en alguna medida en las Cajas europeas.

Sin embargo, las Cajas no deben olvidar el otro aspecto, que constituye el principal reto del mercado europeo, que es el tipo de negocio que realizarán en dicho ámbito, y que podría conducir a estrategias de dimensión diferentes a las actuales, según los casos.

La competitividad en el mercado internacional requiere sin duda de la presencia de entidades grandes y sólidas. Sin embargo, ello no es una condición suficiente para el éxito de las entidades y quizás tampoco estrictamente necesaria. Parece ser que los factores de mayor competitividad en el marco internacional son el tener unos costes bajos y el ser innovador. En un sector como el bancario, en donde la progresión acelerada de la tecnología conduce a un descenso continuo del coste por unidad de producto y en donde los servicios lanzados en primicia son rápidamente copiados por los competidores y prontamente banalizados, lo que más cuenta en estos casos es el dinamismo, la profesionalidad, la innovación y la relación calidad-precio.

Por otra parte, la globalización de los negocios financieros hace imposible que las entidades con vocación de prestación de servicio universal puedan cubrir todos los mercados y todos los productos simultáneamente. Por ello, serán muy pocas las entidades que estarán capacitadas para tal perfil y, en cambio, las demás entidades con vocación internacional deberán suscribir convenios de cooperación y apoyarse mutuamente en mercados distintos.

En conclusión, pues, parece que para que las Cajas de Ahorros puedan resolver estos asuntos, deben contemplar ante todo cuáles son sus ventajas comparativas para operar en las distintas actividades en que ya están presentes o en aquellas otras en las que pretendan introducirse.

En este aspecto, parece fuera de duda que el punto fuerte más importante con que cuentan las Cajas de Ahorro es su larga experiencia en la banca al por menor y la estima y fidelidad que reciben de su clientela familiar y empresarial de tamaño mediano-pequeño. Por ello, parece que no sería prudente emprender nuevos negocios.

si ello supone ir en detrimento de la atención prioritaria a este segmento. La posibilidad de extender la actividad de banca minorista a otras latitudes europeas no parece que vaya a ser razonable para la gran mayoría de entidades, ya que éstas se reconocen mutuamente el mayor conocimiento del mercado que cada una de ellas detenta en su demarcación.

Pero esto no quiere decir, por supuesto, que las Cajas de Ahorros no hayan de actuar en otros campos, como la financiación al por mayor o incluso la banca más propiamente de inversión, si bien en estos mercados las Cajas deberán buscar las oportunidades que les sean más afines, como así ha ocurrido hasta el momento, lo mismo que en el campo internacional tal como antes se ha hecho referencia, para lo cual las Cajas deberán decidir su capacidad de actuar individualmente o de forma concertada.

En el ámbito propiamente español, la concertación para intervenir en negocios internacionales puede apoyarse en instituciones sólidas que ya existen, como la Confederación Española de Cajas de Ahorro, o a través de agrupaciones de Cajas, como las federaciones regionales existentes. En algunos países, como es el caso de Alemania, los organismos asociativos federales y centrales están adquiriendo un papel clave en agrupar la representación de sus entidades para determinadas operaciones en el ámbito internacional. El papel de la Confederación Española de Cajas de Ahorros podría ser muy estimable, y de hecho acrecentarse en este sentido, así como en la presentación de otros servicios comunes a las Cajas, con el fin de contribuir a una mejor estructura de costes de estas entidades.

De hecho, en España podría aventurarse que, aunque no parece probable ni seguramente necesario un movimiento de fusiones masivo, sí que se están produciendo proyectos de integración, básicamente de carácter regional, que se caracterizan por su prudencia y por su planteamiento gradual, como creo que debe ser en unas entidades cuyo funcionamiento es satisfactorio, de forma que algunas fusiones vendrían después de que se hubieran iniciado una serie de infraestructuras y de servicios puestos en común. Es decir, que existen diferentes alternativas intermedias entre hipótesis de concertación e hipótesis fusionistas, apoyándose unas en la idea de centralización de estrategias y descentralización operativa de cada entidad, y otras en la producción conjunta de servicios apoyados por sistemas intensivos de capital junto a la descentralización en la distribución de los servicios.

En síntesis, en el período transitorio que ha de transcurrir en estos próximos años hasta 1993, es previsible esperar en España actuaciones de redimensionamiento en tres ámbitos: apertura de oficinas

por parte de algunas Cajas grandes-medianas en las principales capitales del territorio español, a tenor de la regulación que establezca la autoridad económica en este sentido; operaciones de fusión, principalmente entre entidades concurrentes de pequeña y mediana dimensión, y acuerdos de cooperación o de integración parcial para potenciar la actuación en mercados especializados por parte de entidades nacionales o entre éstas y otras extranjeras, que por su dimensión o su insuficiente conocimiento de dichos mercados, no puedan acceder a los mismos por sus propios medios. Potenciar la actuación en los mercados de valores, que sufrirán también una profunda transformación y requerirán de entidades mediadoras muy solventes, puede ser otro factor aglutinante de entidades.

De todos modos, no quisiera cerrar este capítulo sin insistir en que debería contemplarse la posibilidad de la concentración de entidades como una alternativa más entre otras varias para conseguir unas determinadas ventajas comparativas, que cada Caja debe valorar según su propio criterio y su propia situación, y que su coste debe estimarse en términos de las dificultades, a veces traumáticas, que comporta siempre la unificación de dos organizaciones con culturas diferentes y con servicios repetitivos por lo que, en cualquier caso, se requiere siempre de una cuidadosa planificación, para llevar a buen puerto un proceso de fusión.

La década de los noventa. Las ventajas comparativas de las Cajas de Ahorros y sus principales retos.

Yendo un poco más allá en todas nuestras consideraciones, y en cierto modo como conclusión, conviene dar una ojeada a la atrayente década que se avecina y, en relación a ella, destacar los principales puntos fuertes que las Cajas deben saber aprovechar y, a su vez, los principales retos a los que deben hacer frente.

No parece aventurado afirmar que al nivel previsible de las telecomunicaciones y la informática, y al elevado grado cultural y de singularidad en las preferencias personales de los individuos, así como atendiendo a los cambios que se operan en los modos de trabajo y estilos de vida, orientados a una mayor calidad de vida, a la satisfacción personal y a la cobertura de las necesidades de previsión, la próxima década se caracterizará por una intensa demanda de servicios personales de todo tipo, para cuya cobertura será necesario contar con redes de distribución amplias, en las que se incluya tanto el autoservicio como el asesoramiento especializado o la información sobre temas muy diversos.

A ese nivel, las Cajas de Ahorros cuentan con varios activos de suma importancia, como son las redes de oficinas, sus sistemas informáticos avanzados capaces de dar un servicio de calidad en tiempo real, y el tener una clientela particularmente fiel. Las Cajas deberán tener especial cuidado en mantener permanentemente competitivos estos factores. Así, por ejemplo, es probable que las oficinas deban reestructurarse para adaptarse a nuevas pautas de atención al cliente.

En segundo lugar, las Cajas españolas cuentan con una gran experiencia en el negocio típico de banca al por menor y, muy especialmente, en el crédito al consumo y a la vivienda. Por otra parte, las Cajas tienen la oportunidad de aumentar sus clientes entre los pequeños y medianos empresarios industriales y de servicios de su zona de actuación y ensanchar su campo de actuación a la empresa en otros aspectos y en otros emplazamientos.

Frente a estas oportunidades, las Cajas de Ahorros deben hacer frente a algunos retos importantes, entre los cuales la consecución de mayores cotas de productividad. Ciertamente es que ello comprende el problema de la dimensión en algunos casos, pero básicamente nos referimos aquí a un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, ya de los informáticos ya de las redes de oficinas, potenciando las actuaciones de marketing y de comercialización, en un sector en que la diferenciación de producto y la especialización serán elementos básicos de competitividad. En este sentido, creo que no es ocioso insistir en que el desarrollo humano dentro de nuestras organizaciones, como también en otros sectores, constituye un hermoso y necesario reto en el que habrá que volcar recursos e ilusiones.

Esta mayor profesionalización vendrá además exigida por las mayores cotas de riesgo que las Cajas de Ahorros deberán ir asumiendo de forma progresiva hasta el año 1993, a medida que se vayan desbloqueando los cuantiosos recursos que se destinan a la financiación del déficit del sector público y que todavía representan alrededor de un 25% de los recursos captados a los clientes.