



RETOS DEL NEGOCIO FINANCIERO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CAJAS DE AHORROS

Antonio Pulido *

Resumen

Es innegable que las cajas de ahorros vivieron tiempos felices vivieron entre 1995 y 2008, gracias al largo periodo de expansión experimentado por la economía española. Este crecimiento permitió a las cajas de ahorros un espectacular aumento de sus volúmenes de negocio y un acentuado incremento en el número de oficinas y del empleo creado. No obstante, este crecimiento vino aparejado de un intenso avance del endeudamiento de los agentes privados, sobre todo entre 2002 y 2008. Del mismo modo, el notable desarrollo del sector constructor en este periodo vino aparejado, en no pocos casos, de un crecimiento desmesurado de la financiación a dicho sector, sin atender a veces a una adecuada diversificación de riesgos. Todos estos motivos hacen ineludible una reforma que permita la reorganización del sector a fin de lograr un ajuste más necesario que nunca en aquellas entidades más afectadas por la morosidad y la caída de los beneficios, en sintonía con el resto de agentes privados. Con estas novedades legales las cajas podrán reforzarse, mejorar su solvencia y liquidez y en suma podrán contribuir a un mejor acceso al crédito por parte de todos los que en la actualidad encuentran restricciones para ello. No debemos tampoco subestimar la dimensión comunitaria de las cajas.

Abstract

Undeniably, savings bank experienced a period of boon between 1995 and 2008, thanks to a long period of expansion in the Spanish economy. This growth allowed savings banks to spectacularly increase their turnover and significantly expand their branch network and the level of employment created. However, this growth was accompanied by an intense increase in the indebtedness of private agents, especially between 2002 and 2008. Similarly, the marked development of construction in this period was often accompanied by excessive growth in the finance offered to this sector, sometimes without ensuring adequate diversification of risks. For all these reasons, a reformation that would allow for the reorganisation of the sector is unavoidable with a view to making adjustments that are more important than ever before in banking entities that are most affected by bad debt and falling profits, in line with other private agents. With new legal regulations, savings banks could be strengthened, improve their solvency and liquidity and in short could contribute to improving access to credit for all those currently facing difficulties in this regard. We should also not underestimate the community dimension of savings banks.

1. Introducción

La crisis actual tendrá como consecuencia la aparición de nuevas normas y cambios regulatorios. En lo que se refiere al sector financiero, situado en el epicentro de la «Gran Recesión», las modificaciones normativas más relevantes que se vislumbran a nivel global son las nuevas exigencias de capital requeridas por el acuerdo *Basilea III*. Sin embargo, esta nueva oleada internacional de reformas está provocando también cambios en los marcos legislativos locales a los que no van a permanecer ajenas las entidades de crédito y ahorro de nuestro país.

Quizás la reforma de más calado, en el contexto español, la van a protagonizar las cajas de ahorros, que caminamos hacia un imparable proceso de bancarización con entrada de inversores privados y salidas a bolsa. Estas entidades, con una dilatada presencia y un papel más que relevante en nuestro sistema financiero, ya han experimentado varias reformas desde su origen y en todas ellas el sector ha salido fortalecido y ha conseguido conservar con éxito sus señas de identidad.

* Presidente de Cajazol y Banca Cívica.

A nuestro juicio, también en la profunda transformación que le toca ahora al sector hay márgenes suficientes para poner a salvo el compromiso social de las cajas, un valor añadido que debe seguir siendo en el nuevo marco la principal ventaja competitiva con respecto a los bancos. La modificación normativa más relevante en la historia reciente del sector la hemos vivido con la publicación en julio del año anterior del Real Decreto-Ley 11/2010. Esta norma ha permitido introducir nuevas formas de organización hasta ahora desconocidas en el mundo de las cajas. Del mismo modo, la publicación del Real Decreto-Ley 2/2011 el pasado mes de febrero contribuyó al reforzamiento de la capitalización de las entidades financieras fijando estándares de solvencia superiores a los exigidos en cualquier otro país del mundo. Estas elevadas necesidades de capital hacen ineludible una mayor bancarización de las cajas de ahorros que pasa necesariamente por la búsqueda de inversores privados.

Con esta norma se habilita al sector de cajas de ahorros para adaptarse a un nuevo entorno caracterizado por un incremento de la morosidad, una reducción de los márgenes financieros y una menor facilidad para acudir al recurso de la financiación en los mercados mayoristas. Constituye también una oportunidad para acometer cambios en las redes comerciales y en servicios centrales con el fin de adaptarse a la nueva realidad del negocio bancario. Del mismo modo, el decreto permite al sector enfrentarse a los nuevos desafíos que se plantean a nivel global y que pasan, entre otros, por unas mayores necesidades de capital y una supervisión del riesgo más estricta.

Es innegable que las cajas de ahorros vivieron tiempos felices vivieron gracias al largo periodo de expansión experimentado por la economía española entre 1995 y 2008. Este crecimiento permitió a las cajas de ahorros un espectacular aumento de sus volúmenes de negocio y un acentuado incremento en el número de oficinas y del empleo creado. No obstante, este crecimiento vino aparejado de un intenso avance del endeudamiento de los agentes privados, sobre todo entre 2002 y 2008. Este incremento del endeudamiento se produce, además, de manera asimétrica entre regiones españolas, con Andalucía como una de las Comunidades Autónomas con un mayor endeudamiento privado. Del mismo modo, el notable desarrollo del sector constructor en este periodo vino aparejado, en no pocos casos, de un crecimiento desmesurado de la financiación a dicho sector, sin atender a veces a una adecuada diversificación de riesgos.

Todos estos motivos hacen ineludible una reforma que permita la reorganización del sector a fin de lograr un ajuste más necesario que nunca en aquellas entidades más afectadas por la morosidad y la caída de los beneficios, en sintonía con el resto de agentes privados. Con estas novedades legales las cajas podrán reforzarse, mejorar su solvencia y liquidez y en suma podrán contribuir a un mejor acceso al crédito por parte de todos los que en la actualidad encuentran restricciones para ello. No debemos tampoco subestimar la dimensión comunitaria de las cajas.



Para ello, habría que tener en cuenta que cualquier reforma, aun cuando se realice para garantizar su supervivencia a largo plazo, debería ser capaz de preservar sus labores de asistencia social, de apoyo a la educación, la cultura y la investigación y su lucha secular en pos de la inclusión financiera. En Cajasol, y a pesar de la difícil coyuntura, mantenemos estas prioridades originarias y nos hemos integrado en un proyecto, el de Banca Cívica, que precisamente estrenará en el mercado un nuevo modelo de negocio de marcado carácter social.

En este artículo se pretende analizar de forma somera la trayectoria del sector de las cajas de ahorros en nuestro país poniéndolo en relación con los nuevos retos organizativos que se plantean. Para ello, el artículo se estructura en tres grandes secciones que siguen a la introducción. En el segundo apartado, expondremos la evolución de las cajas en los últimos treinta años así como su exitosa trayectoria de expansión y crecimiento, en paralelo al del resto de entidades de depósito y crédito y sin olvidar su vocación social y de apoyo a las actividades productivas. A continuación, en el punto tercero, se expone la evolución de la crisis financiera internacional desde su aparición hasta los acontecimientos más recientes con impacto sobre el sector.

También se hace referencia a las particularidades de la crisis en nuestro país y las perspectivas que se plantean ante el futuro. La sección cuarta resume los retos y oportunidades del sector ante el turbulento entorno en el que nos movemos hoy en día y en qué medida las cajas pueden adaptarse al mismo. Contempla las medidas de reforma que se han planteado y cómo pueden actuar las cajas en consecuencia. La quinta sección esboza cómo Cajasol se ha ido adaptando e incorporando al actual devenir histórico del sector en los últimos tiempos. Finalmente, en la última sección señalamos las conclusiones más destacadas de este trabajo.

2. Cajas de ahorros: una breve historia de éxito

Las cajas de ahorros nacieron hace más de dos siglos para combatir la usura y los abusos que sufrían las clases más humildes. Muchas cajas tienen su origen en los Montes de Piedad, un antecedente de los actuales microcréditos. Allí donde se implantaban, las cajas facilitaban el acceso a la vivienda y también a la bancarización de sus habitantes. La expansión de las cajas permitió proporcionar créditos y financiación a las pequeñas y medianas empresas, que son las que crean la mayor parte del empleo.

Por otro lado, las cajas son, y han sido siempre, un instrumento fundamental en la lucha contra la exclusión social y el fomento de la igualdad de oportunidades. Favoreciendo el acceso a los servicios financieros de clases populares, medio rural o inmigrantes. Hacen llegar sus servicios a lugares donde no se encuentran oficinas de otras instituciones. Así, se ha conseguido la importante bancarización de la sociedad española, alcanzando unos niveles que serían impensables sin las cajas. También son las entidades pioneras en el desarrollo de

políticas de responsabilidad social. La obra social de las cajas es uno de los mayores esfuerzos de acción social y cultural dentro del mundo empresarial español y con cifras comparables al mecenazgo de los países anglosajones.

Su forma de trabajar está basada en la cercanía al cliente, lo que explica las grandes redes de sucursales y de cajeros automáticos, y las enormes inversiones en tecnología que realizan las cajas. También, en una amplia oferta de productos y servicios financieros y no financieros, pero diferenciada de las demás entidades financieras por su marcado acento social y por su vinculación al territorio en el que operan. Todo esto -cercanía al cliente, acento social, compromiso con la comunidad- hace que las cajas sean líderes en España tanto en la concesión de créditos como en la gestión del ahorro de los clientes.

Calificar a las cajas como verdaderas pioneras en la banca minorista es cuanto menos acertado. La vinculación al ámbito más cercano facilita la cercanía y la comprensión de la situación financiera y de las necesidades del cliente, especialmente en sectores como jóvenes, familias o pymes. En este sentido, las cajas han estado pegadas al terreno, fomentando el ahorro y trabajando con sus depósitos en el fomento de la actividad económica, empresarial y la obra social.

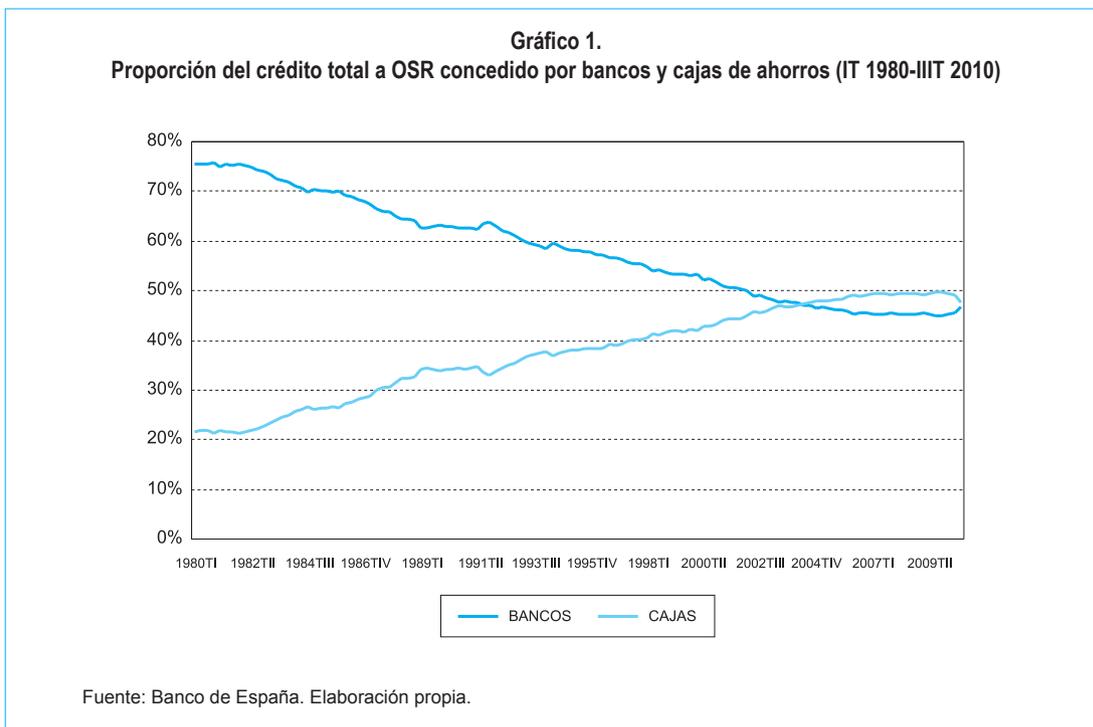
Hace mucho tiempo que quedó desfasada aquella visión de las cajas como instituciones que sólo captaban depósitos y se resistían a la inversión crediticia. La crisis actual, por su parte, no ha sancionado al tipo de banca que hacen las cajas (al por menor y de proximidad), sino a aquélla que se ha dedicado a negocios financieros sofisticados y opacos. Tras los últimos acontecimientos vividos en el mundo financiero, el modelo de actividad bancaria cambiará necesariamente. Se centrará en instrumentos financieros más sencillos, de naturaleza minorista y de talante relacional. Justamente lo que hacen las cajas de ahorros desde hace doscientos años y en tres siglos diferentes. Todo esto unido a una gestión basada en la eficiencia, rentabilidad, creación de valor, reforzamiento de la solvencia y buenas prácticas de gobierno corporativo, hacen que podamos afirmar que las cajas de ahorros en nuestro país son una historia de éxito.

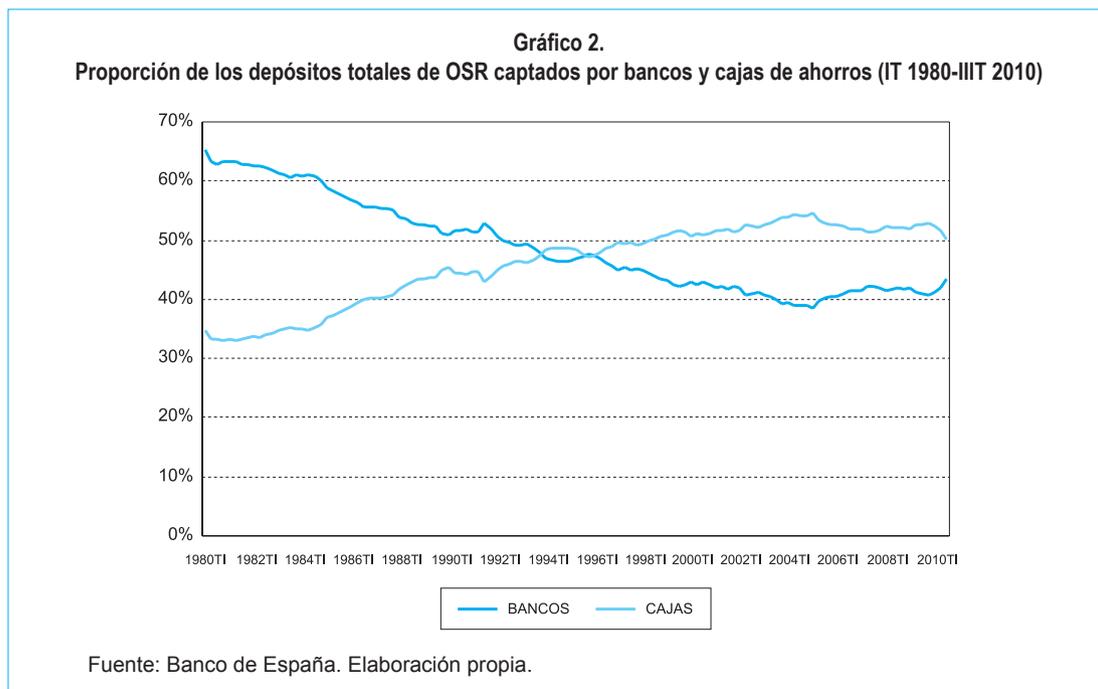
Veamos algunas cifras que ilustren los principales rasgos de la operativa del sector. Las cajas de ahorros suponen aproximadamente un 50% de la cuota de mercado del sistema financiero español. Aunque estas instituciones no son ni mucho menos un fenómeno exclusivamente español, sí lo es que alcancen una cuota de mercado similar o superior a los bancos. En efecto, esta cuota ha sido ganada con el fuerte crecimiento del negocio, especialmente a través de la inversión crediticia, los depósitos y las estrategias de expansión. Actualmente un 40% de las oficinas de las cajas están localizadas fuera de su comunidad de origen. A mediados de los años 90 este porcentaje se situaba en el 20%. El esfuerzo en la apertura de oficinas se ha convertido en la clave para ganar cuota de mercado siendo España uno de los países donde más ha crecido el negocio bancario minorista en la últimas dos décadas. En los últimos treinta años el crecimiento, la expansión y el peso que las cajas de ahorros han alcanzado en nuestro sistema financiero es relevante. Sería difícil encontrar alguna otra institución que haya



sido capaz de expandirse en tan poco tiempo como lo han hecho las cajas de ahorros. En el Gráfico 1 puede observarse cómo ha evolucionado la proporción del crédito a otros sectores residentes (OSR) concedido por bancos y cajas desde 1980 hasta la actualidad. El reparto del mercado del crédito era del 20% para las cajas frente al 80% de los bancos a principios de la década de los 80. En quince años, sin embargo, las cajas duplicaron su peso en el mercado y en poco más de veinte el crédito concedido por las cajas ya suponía la mitad del mercado. Desde 2004, la proporción sobre el total crédito concedido correspondiente a las cajas de ahorros supera a la de los bancos.

Por el lado de los depósitos procedentes de OSR, encontramos un proceso similar al descrito para los créditos. Hay que tener en cuenta que la posición de partida, a principio de los 80, era menos desigual para las cajas en este caso (35% frente al 65% de los bancos) que en relación a los créditos. En el Gráfico 2 podemos ver cómo ya en 1993 bancos y cajas tienen la misma proporción del mercado, y a partir de 1996 el volumen de depósitos captados por las cajas es mayor que el captado por los bancos.





En otro orden de cosas, cabe admitir que nuestro reciente modelo de crecimiento ha sido considerablemente extensivo. Es decir, ha primado la generación de volumen de negocio en detrimento, en muchas ocasiones, de una estrategia más intensiva y concentrada en la rentabilidad. Así, a fin ilustrarlo con un dato, durante la última década el volumen de negocio de nuestro sector se multiplicó por tres, mientras el margen por unidad de negocio se redujo un 35 por ciento.

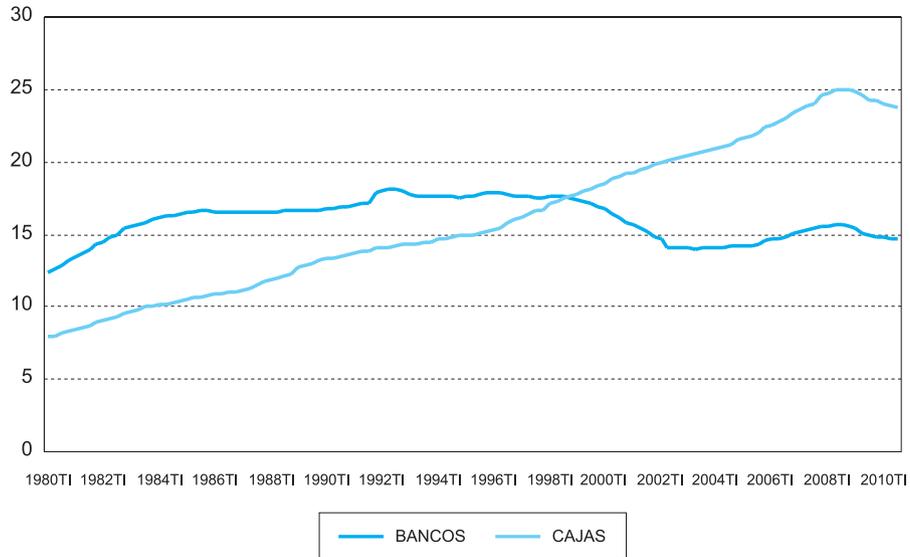
Ciertamente, las condiciones económicas de los últimos años incentivaron una demanda de vivienda y, con ello, una actividad inmobiliaria que necesitaba ser satisfecha desde el punto de vista financiero. Una estrategia de negocio acorde con este objetivo fue la expansión de la red de oficinas. Es decir, se buscaba el acercamiento físico al nuevo cliente. Y ello nos ha llevado a una red de oficinas excepcionalmente amplia, pero compuesta por pequeñas sucursales. La relación de empleados por oficina es, por término, medio un 50% mayor en bancos que en cajas.

El Gráfico 3 recoge la evolución del número de oficinas de bancos y cajas en los treinta años que analizamos. En 1998, cajas y bancos igualaron su red en unas 17.500 sucursales. A partir de ese momento, el proceso de expansión las cajas supera con holgura al de los bancos. En 2008, las cajas alcanzan su máximo número de oficinas, poniendo a disposición de sus clientes 25.000 oficinas frente a las 15.650 de los bancos.

Este proceso de expansión, lógica y necesariamente, se acompañó de una importante creación de empleo en el sector. En el Gráfico 4 se puede observar cómo la plantilla de las cajas de ahorros aumenta desde 1981 hasta la actualidad, en tanto que la de los bancos va disminuyendo. Entre 2003 y 2004 ambas plantillas se elevan a unos 110.000 empleados, y partir de ahí el número de empleados de las cajas supera al de los bancos. Actualmente más de un 50% de los empleados del sector financiero prestan sus servicios en una caja de ahorros.

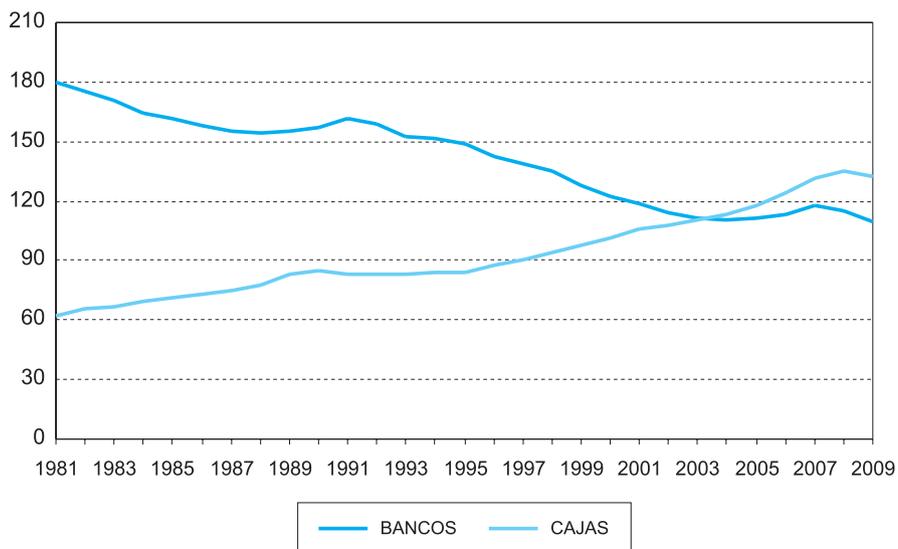


Gráfico 3.
Número de oficinas de bancos y cajas de ahorros (IT 1980-IIIIT 2010). En miles de oficinas



Fuente: Banco de España. Elaboración propia.

Gráfico 4.
Número de empleados de bancos y cajas de ahorros (1981-2009). En miles de empleados



Fuente: Banco de España. Elaboración propia.

En este contexto, la existencia de un exceso de capacidad en las entidades financieras españolas es un tema de candente actualidad. Después de años de expansión de la red comercial y de la actividad financiera, con crecimientos interanuales del crédito cercanos al 30%, pensar que sobran oficinas es algo razonable. Pero hay que tener presente que el aumento del número de oficinas y empleados experimentado en los últimos años estaba perfectamente justificado por el auge de la actividad económica y financiera. El crecimiento económico del que disfrutamos en nuestro país desde finales de los 90 hasta el estallido de la crisis, no hubiese sido posible sin el esfuerzo realizado por las cajas de ahorros en términos de expansión comercial.

3. La crisis financiera

La evolución descrita en el apartado anterior se interrumpe con la llegada de la crisis financiera que se inicia en el verano de 2007. En la génesis de dicha crisis podemos encontrar una época de tipos bajos que en algunos países (como EEUU y España) acabaron provocando burbujas inmobiliarias. Otros factores fueron una supervisión insuficiente, en particular la relacionada con la regulación complicados productos derivados y una liquidez excesiva. Es significativo recordar también el importante papel que jugaron factores eminentemente microeconómicos, tales como las asimetrías en la información, en el desencadenamiento de la Gran Recesión que siguió a las turbulencias financieras de 2007.

No hay que olvidar, por su importancia, la secuencia de acontecimientos que dieron lugar a la crisis. En los primeros compases de la recesión, el factor catalizador fue, sin duda, la crisis *subprime* originada en EEUU. Inicialmente, la evolución de la crisis, se circunscribió a EEUU y parecía deberse a circunstancias exclusivas del sistema financiero estadounidense, lo que provocó que quizás no se tomase suficiente atención a este lado del Atlántico. No obstante, la elevada interrelación de los mercados financieros desencadenó una serie de reacciones que provocaron el contagio a entidades en otros países y continentes.

Las primeras noticias que tuvimos sobre la crisis financiera hacían referencia a la concesión de hipotecas por parte de determinadas entidades de crédito norteamericanas a prestatarios de dudosa solvencia. Estos activos fueron vendidos, a través de complicadas estructuras de titulización, a otros agentes que desconocían los riesgos vinculados a las hipotecas que actuaban como colateral, que a su vez, contaban con excelentes calificaciones de las agencias de *rating*. Dada la fuerte interdependencia entre mercados globales, los riesgos de estos activos financieros se trasladaron a países e instituciones de crédito diferentes de las que los originaron, camuflados por su complejidad.

La falta de información sobre la magnitud de las pérdidas en activos tóxicos fue crucial y condujo al afloramiento de restricciones en el mercado de crédito que tuvieron efectos globales. Las condiciones de acceso al crédito se tuvieron que racionalizar tras los excesos de la



época anterior, lo que condujo a un cierto racionamiento del crédito. Este *credit crunch*, unido a la falta de confianza entre las entidades financieras, tuvo efectos como la práctica sequía del mercado interbancario y el cierre de los mercados mayoristas.

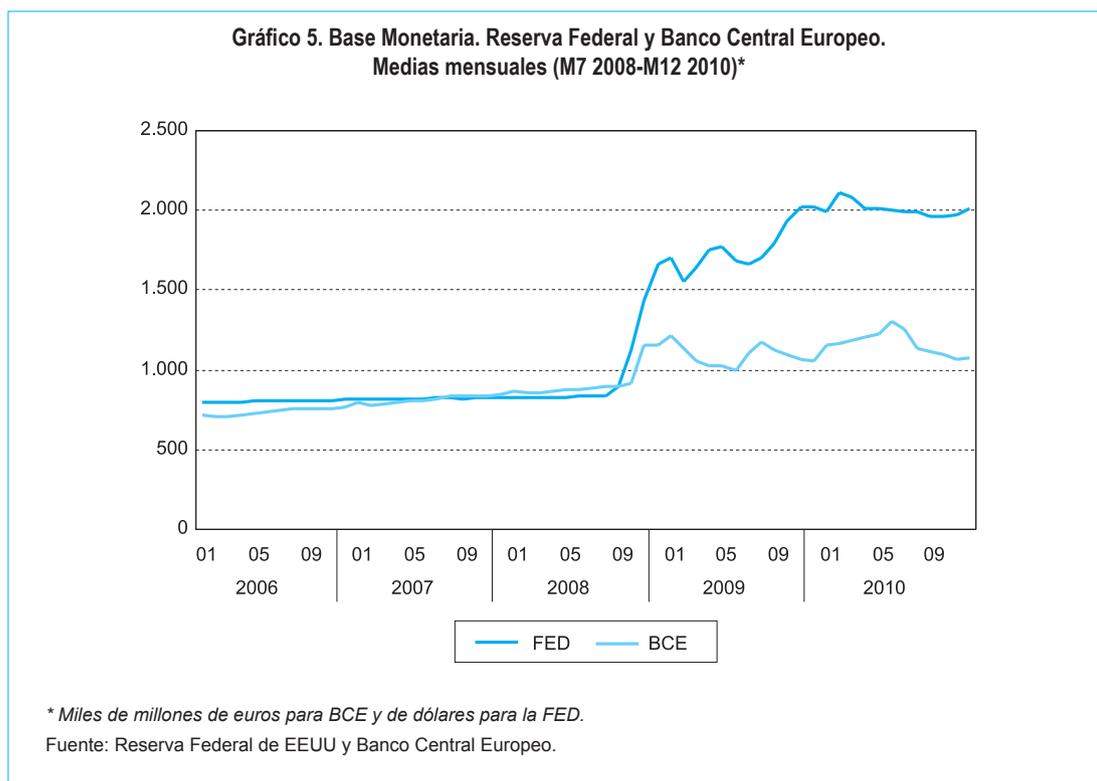
En España, ya en la primera mitad de 2008, se comienzan a advertir efectos en la economía real (desaceleración del PIB, incremento del desempleo, contracción del sector inmobiliario). No obstante, todas las entidades financieras de nuestro país, y las cajas en particular, gracias a una supervisión más estricta, resistieron dignamente beneficiadas también por su carácter de banca minorista. A la larga y tras los acontecimientos posteriores de la crisis, este modelo de banca, aunque menos rentable, se ha demostrado como más efectivo.

Los efectos más graves de la crisis los pudimos vivir en los últimos meses de 2008 y los primeros de 2009, con posterioridad a la decisión de las autoridades estadounidenses de no rescatar el banco de inversión *Lehman Brothers*. El fin del problema de riesgo moral que supuso romper con la presunción de que determinadas entidades eran demasiado grandes para caer y que serían rescatadas por el sector público, implicó un aumento de la volatilidad y fuertes crisis de confianza. En el último tercio de 2008, cada día parecía vivirse un momento histórico. Sin ánimo de ser exhaustivo, podemos recordar que en aquellos momentos las bolsas registraron descensos asimilables a los del *crack* de 1929 y se produjeron capitalizaciones masivas de entidades bancarias y de seguros en la mayoría de las economías desarrolladas.

La crisis se trasladó globalmente a la economía real, los índices de producción industrial cayeron acentuadamente y el comercio internacional llegó a una práctica parálisis. Sin embargo, las medidas implantadas por gobiernos y bancos centrales (operaciones coordinadas de compra de bonos, medidas de estímulo fiscal, bajadas de tipos de intervención, etc.) fueron eficaces a la hora de evitar una depresión global. Así, la mayor parte de las economías (entre ellas la española) tocaron fondo en la primera mitad de 2009. Ello no evitó que el número de parados creciera notablemente tanto en EEUU como en la Zona Euro, con especial incidencia en nuestro país.

Una vez alcanzado el objetivo de evitar una depresión mundial, las políticas fiscales fueron divergentes a ambos lados del Atlántico. Mientras EEUU proseguía con fuertes medidas de políticas expansivas tanto fiscales como monetarias, continuando con una fuerte expansión cuantitativa, cómo podemos comprobar en el Gráfico 5. Los países de la UE, en cambio, comenzaban una retirada lenta pero progresiva de los estímulos. En efecto, las políticas fiscales expansivas implementadas unidas a la acción de estabilizadores automáticos como los subsidios de desempleo en la Zona Euro supusieron alcanzar déficits presupuestarios masivos. Los excesos fueron tales que, muy pronto y ante la gravedad de la crisis, se optó por tirar por tierra los criterios de convergencia y el Pacto de Estabilidad y Crecimiento.

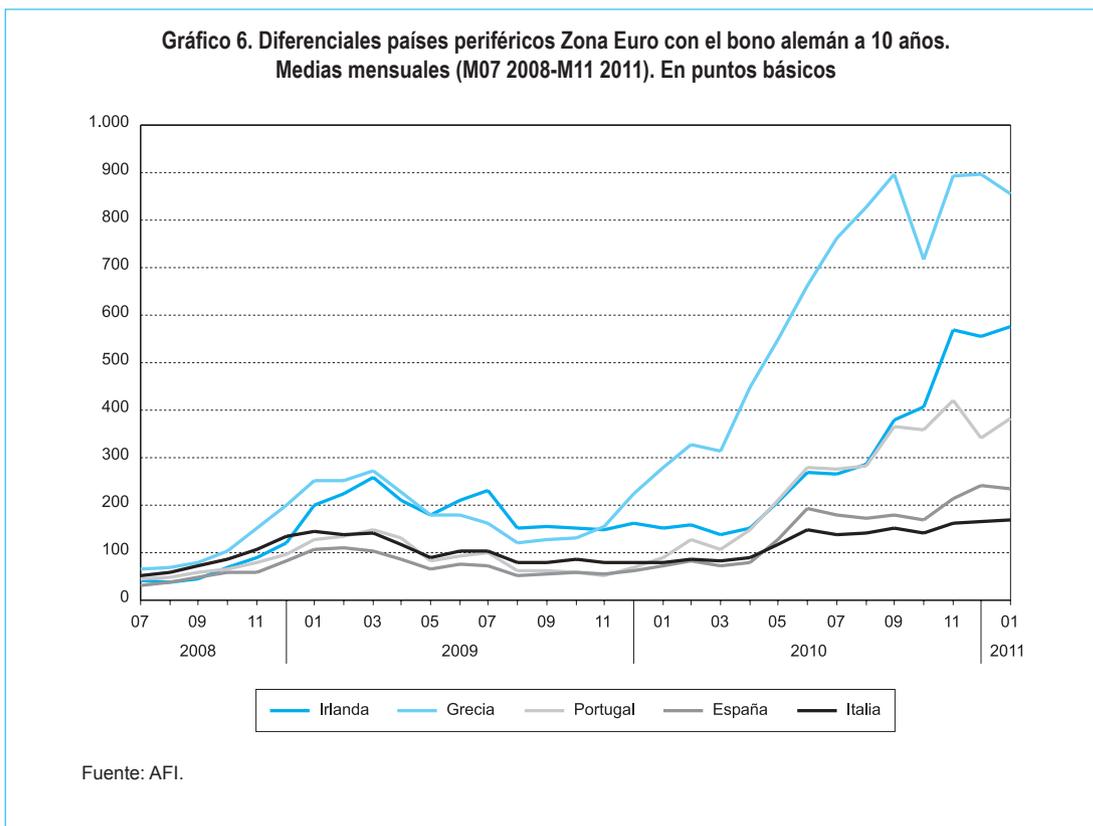
Una vez alejados los temores de deflación y depresión económica mundial en 2009, el principal reto que se plantea desde comienzos de 2010 para las economías desarrolladas es la reducción de los abultados déficits públicos y el restablecimiento de los equilibrios financie-



ros. La mayoría de los países emergentes, afectados en menor medida por las convulsiones globales, crecen a un ritmo considerable y similar al periodo pre-crisis mientras que en Europa y EEUU el PIB ha vuelto ya a crecer. Esta recuperación, sin embargo, parece incapaz de crear empleo en EEUU y lo hace muy moderadamente en Europa.

Por otra parte, estos fuertes déficits y la expansión del endeudamiento público subsiguiente han supuesto costes de financiación crecientes para la mayor parte de los gobiernos europeos. Este fenómeno se manifestó con particular virulencia en los países periféricos de la Zona Euro, donde los diferenciales con los bonos alemanes, considerados los más seguros, crecieron hasta niveles inéditos en la última década. Este problema tuvo una de sus consecuencias más acusadas en el rescate por parte de las autoridades europeas de Grecia en mayo, que tuvo como efecto colateral la creación del Fondo Europeo de Estabilidad Financiera. Más recientemente, en noviembre, Irlanda también hubo de ser rescatada. Podemos comprobar cómo los diferenciales de Grecia e Irlanda, situados por debajo de 200 puntos básicos a finales de 2009 se han multiplicado por tres y por cuatro durante 2010 en el Gráfico 5 y como hubieron de ser rescatadas en el momento que sus diferenciales medios sobrepasaron la barrera de 500 puntos básicos.

Estas presiones de los mercados de deuda han tenido como consecuencia un mayor énfasis en la reducción de déficits estructurales, tanto a través de incrementos en la imposición, como de reducciones de gastos corrientes y futuros (reforma de los sistemas de pensiones). La economía española, junto con la portuguesa, ha sido una de las protagonistas más señaladas



de este proceso de reducción del déficit. Las continuas subidas del diferencial con el bono alemán a lo largo de 2010 han puesto a nuestro país en el punto de mira de los mercados lo que ha incentivado sobremanera la necesidad de hacer reformas.

287

Sin embargo, concurren una serie de circunstancias, exclusivas de nuestro país, que complican sobremanera la necesidad de reducir el déficit. Por un lado, la débil recuperación, aún incapaz de generar empleo, que contribuye a una tasa de paro excesiva. Por otro, la lenta y pesada digestión de los activos inmobiliarios y del excesivo endeudamiento de los agentes privados derivados de la burbuja inmobiliaria.

En cualquier caso, se han emprendido actuaciones para asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas. Las medidas puestas en marcha, aunque con fuertes reacciones de oposición al generar, ciertas de ellas, efectos contractivos a corto plazo, son extremadamente necesarias para recomponer los desequilibrios estructurales de la economía española. Es por ello más imprescindible que nunca ahondar en la reducción del déficit, incluyendo todos los niveles de la Administración.

Asimismo, se han planteado otras medidas (aunque aún no se han acometido) que podrían contribuir tanto a la salida de la crisis como a que recesiones futuras tuvieran efectos menos lesivos. Podríamos señalar, entre otras, la reforma de los mercados de servicios, la

modernización de las AAPP o la revisión de la negociación colectiva. Del mismo modo, el Gobierno ha abordado, con vistas a mejorar la posición competitiva de nuestro país, otras reformas estructurales (sistema público de pensiones, mercado laboral, desarrollo del sistema austriaco de indemnizaciones de despidos) entre las que debemos destacar, por lo que nos compete, la reforma del sector financiero.

4. Lo que está por venir: retos del sistema bancario

En un contexto de notable volatilidad normativa y con buena parte de la opinión pública y los mercados financieros pendientes del sistema financiero de nuestro país, éste se enfrenta en los próximos años a múltiples y variados retos. Sería muy difícil priorizar unos sobre otros; además, siempre se corre el riesgo de confundir lo urgente con lo importante. Pero podemos enumerarlos para analizarlos con algo más de profundidad:

1. Nuevo marco regulatorio (reforma de la LORCA y sus posteriores modificaciones y *Basilea III*) e incremento de la base de capital.
2. Reducción del apalancamiento.
3. Lucha contra la morosidad.
4. Exposición al sector inmobiliario.
5. Calidad de los activos.
6. Exceso de capacidad.
7. Dependencia de la financiación mayorista.
8. Atomización versus concentración.
9. Nuevas tecnologías.
10. Cambios sociales y demográficos.

Aunque algunos otros retos podrían haber quedado en el tintero, entendemos que este decálogo recoge los más relevantes, aunando importancia con urgencia en muchos casos.

El nuevo marco regulatorio que ha definido la LORCA y su posterior modificación ha impulsado el cambio más importante sufrido por el sector de las cajas de ahorros desde su fundación. En pocos meses se ha pasado de un escenario atomizado a otro concentrado. Más de cuarenta entidades han convergido en menos de veinte, y en vías de una mayor concentración. Además, la nueva ley capacita a cada institución para adaptar su estructura jurídica a la visión del negocio con la que mejor se identifique. La transformación legal se verá acelerada este año con nuevas exigencias de solvencia que empujarán a la mayoría de las cajas a crear bancos y dar entrada a inversores privados, una vía por la que ya se había decantado Banca Cívica con carácter pionero.



Por otro lado, *Basilea III* ha supuesto otro tremendo revulsivo al sistema financiero. El acuerdo presenta instrumentos de regulación muy útiles como el control del apalancamiento, la exigencia de mayor cantidad y calidad de capital, las provisiones dinámicas, etc. De ahí, el segundo reto que mencionaba anteriormente, el incremento de la base de capital. Para que las entidades financieras cumplan con las condiciones del acuerdo necesitan adaptar su base de capital a los nuevos requerimientos. Esto va a suponer algo más que un mayor número de inversores que simplemente aumente el capital. Más bien se espera que *Basilea III* incorpore a inversores firmemente comprometidos con la institución, evitando las operaciones puramente especulativas. En definitiva, se pretende que exista un núcleo duro que sirva a la entidad para responder a situaciones de crisis.

El segundo reto al que nos enfrentamos es la reducción del apalancamiento. Tras la crisis las entidades financieras se han encontrado con que están fuertemente comprometidas con sectores muy endeudados que lastran su posibilidad de conceder nuevos créditos. Este proceso de desapalancamiento no va a ser rápido ni fácil, pero es imprescindible para proporcionar créditos a nuevos sectores de la economía que son solventes y con potencial de crecimiento.

Por su parte, el progresivo incremento de los activos dudosos se ha debido en gran medida al contagio de la crisis a la economía real desde la economía financiera. Desde 2007 la morosidad ha ido aumentando a gran velocidad, alcanzando tasas que no se conocían en España desde la crisis de los años 90. Aun así, todavía se está muy lejos de aquellas tasas y no hay ninguna previsión de volver a alcanzarlas. La gestión de la morosidad se está convirtiendo pues en una prioridad absoluta para las entidades financieras. Aunque lentamente, podemos ver cómo este esfuerzo está dando resultado: se ha atajado el crecimiento de la morosidad y casi se puede hablar de una estabilización de la tasa.

Es bien sabido que el sector inmobiliario ha sido el gran motor de la economía española en los últimos 15 años. Y esto hay que reconocerlo y valorarlo sin ningún tipo de rubor. Todas las entidades financieras han apoyado la actividad inmobiliaria en mayor o menor medida. El estallido de la llamada burbuja inmobiliaria a partir de 2007 ha sumido a este sector en una profunda crisis de la que poco a poco va saliendo, pero hay que ser conscientes de que es un problema que no se resolverá a corto plazo. La exposición que las entidades tienen con respecto a este sector es muy diferente entre unas y otras, pero en general, ya sea a través de hipotecas o préstamos a promotores, es elevada. Afortunadamente, los sistemas de supervisión y exigencia de provisiones impuestos por el Banco de España consiguen que esta exposición no alcance la peligrosidad que ha tenido en Estados Unidos y otros países europeos.

La calidad de los activos es otro desafío para las entidades financieras. Disponer de una cartera de préstamos bien concedidos nunca ha sido fácil, y lo es menos en un entorno con tanta incertidumbre como el actual. Los procedimientos de concesión y seguimiento de riesgos son cada vez más precisos y eficaces. De este modo se garantiza, en la medida de lo posible, la calidad de nuestros activos.

Anteriormente se ha hablado sobre la importante expansión en oficinas y plantilla desarrollada por las cajas de ahorros en los últimos años. Un objetivo prioritario para estas entidades es adaptar la capacidad instalada a la actual situación del mercado. Con ello se mejorará la eficiencia, pero debe hacerse sin menoscabar la calidad de servicio. Combinar ambos conceptos, eficiencia y calidad de servicio, puede parecer contradictorio en un primer momento, pero es algo que con esfuerzo e inteligencia puede conseguirse a medio plazo.

En otro orden de cosas, es evidente que las entidades financieras en particular, y la economía española en general, tienen una gran dependencia de la financiación exterior. Las futuras renovaciones de la deuda ya emitida van a mantener durante bastante tiempo esa dependencia del exterior. Además, las circunstancias actuales son mucho más complejas y exigentes que las que existían antes de la crisis para conseguir financiación. Para nuestro sistema financiero será un reto reducir la necesidad de financiación exterior y de recurso al Banco Central Europeo.

Por su parte, el proceso de concentración de las cajas de ahorros que hemos vivido en los últimos meses no ha terminado. La tendencia hacia entidades cada vez más grandes es imparable y reportará grandes beneficios para nuestra economía. Con entidades de mayor tamaño se obtendrá una gestión más eficiente al centralizar actividades, mejor asignación de recursos, expansión geográfica, y músculo financiero suficiente para afrontar proyectos de gran envergadura.

En este contexto más competitivo y con mayores exigencias de eficiencia, las nuevas tecnologías están abriendo canales de distribución impensables hasta ahora. Internet, cajeros (cada vez más sofisticados), banca telefónica o telefonía móvil se han mostrado como complementarios, en ningún caso sustitutivos, de la red tradicional. Por ello, para afrontar el aumento de costes que este modelo bancario minorista representa, hay que buscar nuevos modelos de economías de escala. ¿Cómo hacerlo? Existen varios mecanismos para generar un crecimiento inorgánico que reduzca costes unitarios. Una opción a tener en cuenta la podemos encontrar en los procesos de internacionalización: dirigir nuestra actividad hacia mercados emergentes aún poco bancarizados.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar los profundos cambios sociales y demográficos que estamos viviendo. Estas transformaciones generan nuevos sectores y segmentos a los que atender. Me estoy refiriendo al envejecimiento de la población, a los inmigrantes o a los nuevos modelos de familia. También están surgiendo nuevas actividades empresariales. Tenemos que estar atentos, pues, a las oportunidades de negocio que puedan ofrecernos. Así mismo, hay productos financieros que aún están relativamente poco desarrollados en España. Las sociedades inmobiliarias de alquiler, las hipotecas inversas o los sistemas de previsión social y fondos de pensiones tienen aún un amplio recorrido por delante.



5. La respuesta de Cajasol y su entrada en Banca Cívica

Frente a estos radicales cambios normativos y de mercado, Cajasol se ha destacado en el sector con una gestión modélica por su capacidad de anticiparse a unos movimientos que luego se han visto obligadas a realizar la mayoría de las entidades. Así, por una parte, nuestra entidad emprendió una medida política de desinversiones inmobiliarias en los ejercicios previos al estallido de la crisis económica y, por otro lado, se anticipó a la ola de fusiones y alianzas con la unión que protagonizamos El Monte y Caja San Fernando en el año 2007.

Gracias al éxito de esta primera apuesta por la dimensión pudimos abordar el pasado año, también con el mejor resultado, la primera fusión interregional de España cuando unimos nuestras fuerzas a las de Caja Guadalajara. Cajasol trascendía de esta forma las limitaciones geográficas de la anterior etapa y se convertía en entidad de referencia en dos comunidades, Andalucía y Castilla La Mancha. Este movimiento pionero y estratégico demostró que era ésta la vía más eficiente para la reordenación del sector por su falta de solapamientos, abriendo con ello la senda de las integraciones entre cajas de diferentes autonomías. Se trata de un camino en el que luego hemos profundizado y al que se ha sumado casi todo el sector de cajas por sus menores costes y obstáculos institucionales en relación a las fusiones tradicionales entre entidades regionales.

Una vez roto este paradigma, Cajasol también estrenó, en el tramo final del año pasado, la segunda fase de la reordenación del sector al sumarse, precisamente, al primer SIP que se constituyó en España, el de Banca Cívica. El resultado es un grupo de ámbito nacional formado por cuatro cajas cuyos activos casi rozan los 80.000 millones de euros. Sobresale nuestro gran potencial de crecimiento nacional e internacional y la alta capacidad de generar beneficios gracias a las importantes sinergias. Nuestra entidad, que concentra en la alianza más del 50% del negocio, aporta además de tamaño y liderazgo nuestro destacado nivel de solvencia.

Como primera singularidad y ventaja competitiva hay que señalar que nuestra alianza es de facto una fusión total sin los inconvenientes de estas uniones. Estamos en estos momentos culminando el traspaso al banco creado por la SIP del cien por cien de nuestros activos y pasivos, lo que supone una unidad de gestión, operativa, financiera y de negocio. El nuevo marco y la flexibilidad de la SIP permiten que esta integración global se vea compensada por el mantenimiento en cada territorio de nuestra marca y nuestra Obra Social.

Nos encontramos pues ante el movimiento más importante en la historia de nuestra caja y, nuevamente, inmersos en un proyecto que va por delante del resto de bancos que han creado las cajas, y va por delante en tiempo y en fondo. Es el primer banco operativo de una SIP, ya preparado para captar capital y se diferencia además de los que están surgiendo empujados por las nuevas exigencias de solvencia por un modelo de negocio singular. Se trata de una apuesta innovadora y a la vez entroncada con la naturaleza esencial de las cajas que implica una gestión con criterios sociales y una nueva forma de relacionarse con el cliente. También en este campo se ha tratado de conciliar lo mejor de los dos modelos.

En este sentido, los nuevos requerimientos de capital, que deben acometer las entidades financieras antes del 30 de septiembre, y los movimientos y reformas que serán necesarios para cumplirlos no suponen grandes alteraciones en los planes estratégicos de Banca Cívica, que ya había anunciado su intención de abrirse al capital privado y a los mercados aprovechando la flexibilidad de los nuevos instrumentos. Gracias a la incorporación de Cajasol, el grupo ha cerrado el ejercicio de 2010 con una solvencia por encima del 8%, el límite fijado por el Gobierno y el Banco de España para las entidades cotizadas, como será el caso de Banca Cívica a corto plazo. Además, nuestro grupo espera elevar en 2011 este listón del capital básico hasta el 10% cuando culminen nuestras apuestas de capitalización. Nos configuramos así como la punta de lanza de un sector que está haciendo un considerable y veloz esfuerzo por recapitalizarse recurriendo en la menor medida posible a ayudas públicas.

Las necesidades de recapitalización publicadas por el Banco de España en marzo no hacen sino reforzar nuestra decisión de participar activamente en el mercado. Esto llevará aparejadas nuevas formas de gestión más profesionalizadas, que redundarán en un mejor servicio al cliente. También se beneficiarán los inversores de las mayores exigencias de transparencia establecidas para las entidades cotizadas. Supondrá, sin duda, un mayor esfuerzo por procurar información financiera relevante, con mayor periodicidad y detalle. Por otra parte, el fuerte compromiso social de las cajas que integramos Banca Cívica permitirá responder con eficacia a las obligaciones de Responsabilidad Social Corporativa que deben cumplir las entidades presentes en los mercados de capitales.

6. Conclusiones

292

En suma, es un hecho incontestable el que las transparencia cajas de ahorros son un actor principal dentro del sistema financiero español y que han realizado de forma sobresaliente su labor a lo largo de tres siglos al servicio de las pymes y los hogares. Frente a la banca privada ha destacado por su fuerte vinculación con su territorio de origen y un intenso apoyo al desarrollo local. Los fondos obtenidos por beneficios y destinados a Obra Social las convierte, además, en entidades imprescindibles y difícilmente reemplazables por el Estado o la iniciativa privada, en especial en una época de recortes de presupuestos. No olvidemos tampoco que el sector acusó un impacto menor al que se produjo, a nivel internacional en otras entidades muy especializadas en banca minorista, por su cercanía al cliente.

Sin embargo, el desarrollo de los acontecimientos en el sector, reclama una adaptación al nuevo entorno y nuestra apertura a los inversores privados. Este proceso, aunque laborioso, debe hacerse de una forma rápida y ordenada. Es necesaria una intensa labor de búsqueda de inversores que favorezca la entrada de aquellos que apuestan por participaciones estratégicas y a largo plazo en las entidades. Sólo con este requisito de compromiso con la entidad, junto con el respeto por el carácter social de las cajas, se evitaría la entrada de fondos especulativos que poco pudieran aportar a la estabilidad del sistema financiero español.



Es indudable que los retos que se plantean son ambiciosos, pero estamos capacitados para hacerles frente. Las cajas cuentan con marcas locales consolidadas y una extensa y fidelizada base de clientes en los territorios de origen que hacen muy difícil la competencia con entidades foráneas. Asimismo, la mayor parte del sector cuenta con niveles de solvencia más que suficientes para hacer frente a *shocks* negativos.

En cualquier caso, se abren nuevas e interesantes perspectivas con incipientes formas de gestión como los SIP y la presencia de capital privado a través de cuotas participativas o de acciones de la sociedad central de los SIP. Ante la magnitud e importancia de las reformas que se vislumbran, es de justicia resaltar que se pueden acometer estos enormes retos sin desvirtuar la vocación social de las cajas. De esta forma, las cajas adoptarán una forma u otra, pero no deben perder el espíritu que motivó su origen: el sólido apoyo financiero prestado al territorio de origen y la lucha contra la exclusión financiera. Los cambios regulatorios que se plantean para el sector, y que no suponen otra cosa que una modernización de las formas organizativas para adaptarse a un medio en constante evolución, constituyen una excelente oportunidad para ello.