



MEDITERRANEO ECONOMICO

Los retos de la industria bancaria en España

- Situación actual de la industria bancaria española
- El sistema bancario y su relación con la economía
- La especialización en la industria bancaria
- Nuevo marco regulatorio
- El futuro de la industria bancaria española



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CAJAS DE AHORROS. TERRITORIALIDAD Y BANCA DE CLIENTES

Juan Pedro Hernández-Moltó ¹

Durante la última década el sistema bancario español ha registrado transformaciones muy significativas que han puesto de manifiesto una elevada capacidad de adaptación al cambio de nuestras entidades, al tiempo que han hecho del sistema financiero español uno de los más eficientes y competitivos del mundo, situándolo en los niveles del Reino Unido o Estados Unidos, por poner un ejemplo. No obstante, en relación a estos mismos países, el sistema financiero español está significativamente *bancarizado* en el sentido de la elevada importancia que poseen en el mismo el total de entidades de crédito, en particular, bancos y cajas de ahorros. Esta *bancarización*, cuyo principal indicador es el número de oficinas por habitante, expresa sin lugar a dudas la extraordinaria proximidad al cliente de nuestras entidades, alcanzando su máxima expresión en las cajas de ahorros en las que proximidad y territorialidad se funden en un mismo significado.

Las diferentes estrategias de crecimiento seguidas por nuestras entidades recientemente han generado una estructura mucho más concentrada del sistema bancario, pero sobre todo extraordinariamente *bipolarizada*. Dos grandes entidades (SCH y BBVA), con el 30% de cuota del mercado, existen junto con un elevado número de entidades cuyas cuotas de mercado no han registrado variaciones significativas en los últimos años, al margen de las derivadas de las adquisiciones de Banco Zaragozano por Barclays Bank y Banco Atlántico por Banco Sabadell aunque sin reflejo relevante en el mapa bancario español.

Los dos grandes bancos han centrado su estrategia en torno a dos ejes: el crecimiento no orgánico a través de las sucesivas fusiones en el mercado local que han desembocado en los dos grandes grupos bancarios actuales, al tiempo que un intenso proceso de expansión internacional, tanto en Latinoamérica como en Europa, también basada en estrategias de adquisición de entidades ya establecidas en lugar de implantación de nuevas redes de venta.

Esas estrategias de adquisición en el mercado local e internacional contrastan, sin embargo, con las estrategias seguidas por el resto de entidades españolas, especialmente en el sector de las cajas de ahorro.

Este último grupo de entidades, las cajas de ahorros, se han especializado en estrategias de fuerte crecimiento orgánico, en parte por sus propias limitaciones (de tamaño, de imagen, geográficas, jurídicas, de recursos propios, etc.) pero en parte también por el *tiempo muerto* dejado por los grandes bancos como consecuencia de procesos de fusión e

¹ Presidente de Caja Castilla La Mancha

internacionalización. Estas estrategias de crecimiento han descansando tanto en un fuerte proceso de apertura de oficinas, especialmente en zonas no tradicionales, como de diversificación hacia actividades, hasta hace muy poco tiempo, reservadas a los bancos.

Hoy en día, las diferencias básicas entre bancos y cajas de ahorros proceden exclusivamente de su distinta misión original así como de la diferente configuración jurídica. El objetivo final de los bancos es la obtención de un beneficio, parte del cual será repartido entre los accionistas en forma de dividendos. En consecuencia hablamos de sociedades mercantiles con una orientación capitalista. Por su lado, las cajas de ahorros tienen una finalidad social que se materializa en que parte de sus beneficios se destinan a obras sociales y culturales. En el último año las cajas de ahorros han dedicado casi 1.200 millones de euros, en torno al 29% del beneficio agregado, a iniciativas sociales.

Como consecuencia de esta orientación social que las caracteriza, también destaca la fuerte vinculación territorial de las mismas, así como que la inexistencia de accionistas o propietarios expresos va a provocar que se defina con precisión la configuración de sus órganos rectores y los grupos de interés que los integren.

Al tiempo, tanto bancos como cajas han compartido estrategias de crecimiento apalancadas en inversiones en empresas participadas, bien a través del *vehículo* corporación industrial bien a través de inversión directa a registrar en el balance de la propia entidad.

En este sentido, es necesario mencionar que este fuerte proceso de expansión iniciado por las cajas de ahorros y de crecimiento en empresas participadas durante los últimos cinco años se ha realizado sin abandonar los patrones de comportamiento que las ha caracterizado desde su nacimiento, y que son parte de la clave de su éxito:

- i) La lucha frente a la exclusión financiera, bien de tipo geográfico por la falta de oficinas bancarias de otras entidades de crédito en ubicaciones de rentabilidad comprometida, bien en su faceta social al facilitar el acceso al sistema bancario a los segmentos de la población más desfavorecidos,
- ii) el apoyo al desarrollo sostenible de la economía y de los agentes económicos de sus áreas de origen y la obra social, verdadero paradigma de las tendencias actuales de responsabilidad social corporativa,
- iii) la aplicación de principios éticos en las relaciones con clientes, empleados y competidores y el diálogo comprometido con las fuerzas sociales y políticas de la región,
- iv) el reparto de un dividendo social, Obra Social, porcentaje del beneficio neto del ejercicio fruto de una buena gestión económica y financiera de todas y cada una de las entidades que forman el subsector de las cajas de ahorros,



- v) la solidez patrimonial, que a diciembre de 2004 se sitúa en un 11,4% para el conjunto de las cajas de ahorros, y gestión profesionalizada e independiente,
- vi) y la cooperación entre las propias cajas en torno a la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA),

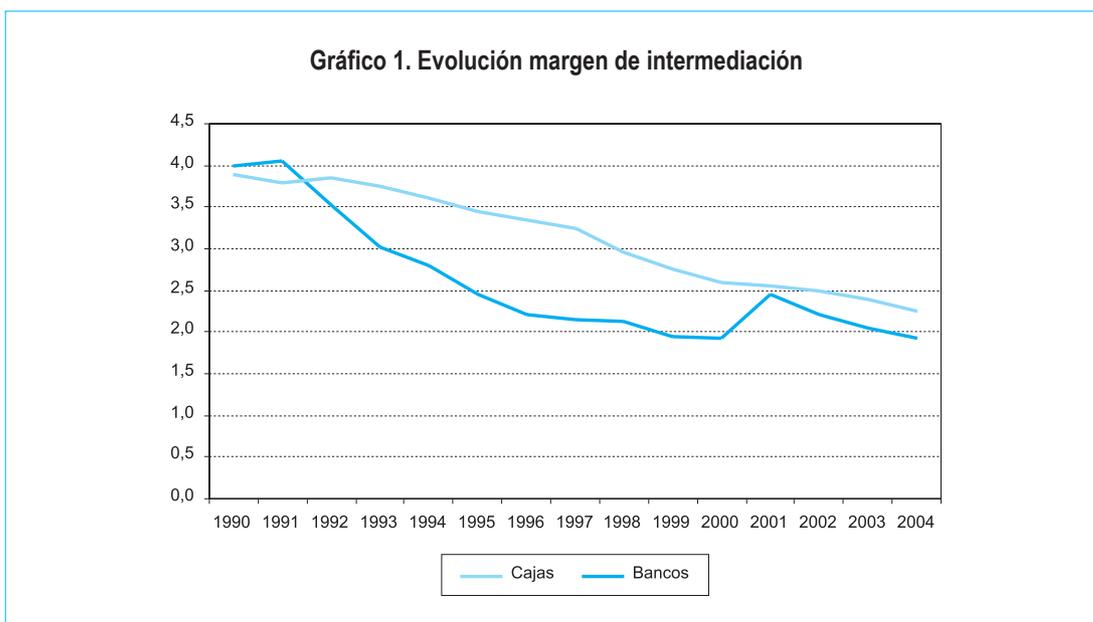
han sido elementos centrales en todo proceso de definición estratégica y adaptación al nuevo entorno competitivo desarrollado por las cajas.

Por último, en menor medida pero con cierta presencia en el sector, en particular entre bancos medianos, se debe mencionar la apuesta por estrategias de defensa de márgenes en el negocio tradicional, sobre la base de la especialización o la diferenciación de servicios frente a los competidores.

1. Entorno del negocio bancario en España

Tanto bancos como cajas tienen en común el tener a la banca minorista como el eje central de su orientación de negocio, por lo que ambos grupos han debido desarrollar estrategias similares para adaptarse a las presiones que la intermediación tradicional ha venido soportando durante los últimos años.

La reducción del margen de intermediación sobre activos totales medios ha sido sistemática desde el 4% que representaba al inicio de los noventa hasta el actual entorno del 2% para bancos y cajas.



Un aspecto complementario que demuestra la presión sobre la intermediación financiera tradicional es la distribución de activos financieros. A nivel agregado, los activos totales bancarios, que al inicio de los noventa representaban un 70% de los activos financieros totales de la economía española, representan en la actualidad poco más del 25%. Y en lo que hace al comportamiento financiero del sector tradicionalmente más fiel a los intermediarios financieros, las familias, la evolución de su patrimonio por instrumentos también deja pocas dudas sobre la sistemática pérdida de peso de los productos y servicios tradicionales.

El efectivo y los depósitos bancarios, que al inicio de los noventa representaban más de un 60% de los activos financieros de las familias, han visto reducir su peso sistemáticamente hasta el 40% en 2004. La contrapartida a ese descenso de los depósitos ha sido el fuerte crecimiento de las inversiones dirigidas hacia mercados de valores, bien de forma directa (acciones y obligaciones), pero fundamentalmente indirecta (fondos de inversión, pensiones y compañías de seguros).

Las entidades de crédito han sabido ampliar su abanico de actividades para satisfacer las nuevas demandas creadas por un proceso de desintermediación y sofisticación de la demanda que ha sido especialmente relevante en nuestro mercado, donde la cercanía al cliente ha sido la clave y el pilar básico de la gestión y los modelos de distribución.

La capacidad de adaptación de las entidades financieras españolas, y en particular de las cajas de ahorros, ha consistido en incorporar las actividades de prestación de servicios:

- i) Gestión de fondos de inversión o de pensiones, de seguros financieros y generales, asociadas a esos nuevos hábitos de comportamiento financiero de las familias.
- ii) Algo similar cabría concluir de otros servicios derivados del mencionado proceso de desintermediación, como pueden ser los asociados a la compra y venta de valores por inversores particulares, que han incrementado sensiblemente su participación directa en los mercados de valores; o los servicios de asesoramiento sobre la gestión de patrimonios.
- iii) Por otro lado, también destaca la aportación de negocios como el de tarjetas y el de efectos y cheques, negocios todos ellos muy relacionados con el conocimiento del cliente, sus necesidades financieras y la confianza en su proveedor de servicios financieros.

La adaptación de las entidades financieras españolas al nuevo entorno de demanda de servicios financieros se ha traducido en un gradual cambio en su estructura de generación de valor añadido, en el que ha ganado peso el generado por las actividades de prestación de servicios. Si al inicio de los noventa el margen de intermediación aportaba casi un 95% del valor generado por el negocio bancario básico, y tan sólo un 5% procedía de prestación de



Tabla 1. Distribución de la riqueza financiera de las familias españolas

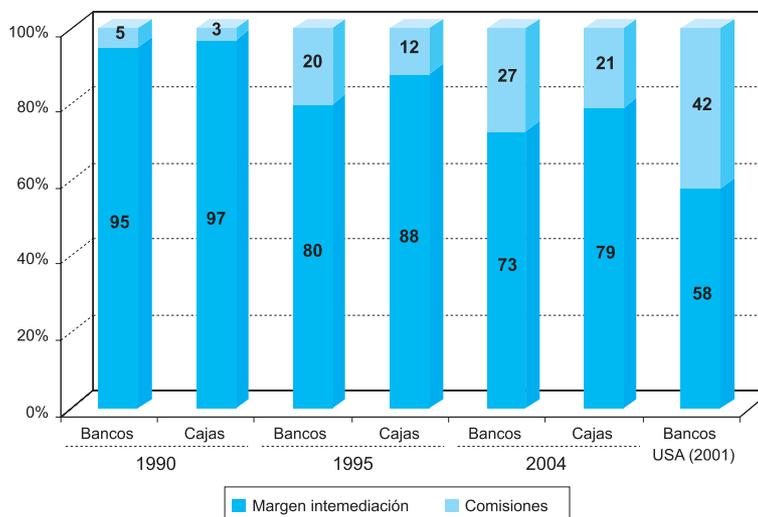
	1990	2004	
	%	Millones de €	%
Efectivo y depósitos	60,1	543.572	39,8
Acciones y otras participaciones	13,9	357.177	26,2
Renta fija	8,1	39.013	2,9
Fondos de inversión	2,0	168.793	12,4
Seguros de vida (puros y ahorro-inversión)	2,5	100.688	7,4
Fondos de pensiones	4,1	86.454	6,3
Reservas para primas y para siniestros	0,5	19.246	1,4
Otros	8,8	50.467	3,7
Total		1.365.410	

Tabla 2. Aportación de comisiones de servicio en bancos y cajas 2004

	Bancos	Cajas
Productos financieros no bancarios	30%	20%
Tarjetas	24%	43%
Servicios de valores	15%	10%
Efectos y cheques	10%	10%
Órdenes	8%	8%
Cuentas a la vista	8%	6%
Resto	5%	3%

servicios, ese desequilibrio se ha reducido parcialmente; en la actualidad los servicios ya representan entre un 19% y 25% del valor añadido generado por el negocio básico. A modo de contraste, las entidades españolas se pueden comparar con sistemas bancarios más desarrollados como el estadounidense, en el que la aportación de los servicios financieros supera el 40% del valor añadido por el negocio bancario básico.

Esa habilidad para captar el negocio asociado a los nuevos servicios financieros no ha sido suficiente, en todo caso, para compensar la pérdida producida en el peso del margen de intermediación. Por ello, las entidades financieras han debido complementar esas estrategias de búsqueda de nuevo negocio financiero con otras encaminadas a adecuar sus estructuras de costes al menor crecimiento del margen básico en relación al volumen del negocio. También en este ámbito han demostrado las entidades financieras españolas su capacidad de adaptación, al llevar a cabo una reducción del peso de sus gastos de explotación sobre sus activos. Dichas iniciativas de reducción de costes se han beneficiado de la introducción de las nuevas tecnologías de la información en los procedimientos de gestión de las entidades, así como en la comunicación de las entidades con sus clientes. La banca telefónica, pero especialmente la

Gráfico 2. Composición del margen básico: Intermediación frente a Comisiones


banca por Internet y las máquinas de autoservicio (cajeros automáticos, dispensadores de billetes...), han permitido desviar las transacciones de menor valor añadido hacia estos canales de bajo coste liberando parte de la plantilla para realizar actividades de venta activa y banca de clientes, en las que prima el conocimiento del cliente, sus expectativas y las relaciones a largo plazo, frente a la tradicional venta de productos financieros. En este sentido, la especial orientación de las cajas ha jugado a favor de la educación de los clientes, sobre todo de aquellos segmentos de población menos acostumbrados al uso de los sistemas automáticos.

También en banca de clientes podemos considerar a las cajas de ahorros pioneras, por la especial vinculación con el territorio y con el cliente, frente a otro tipo de entidades, lo que ha facilitado una posición de cercanía y comprensión de la situación financiera y necesidades del cliente. Comprensión especialmente sensible cuando se trata de segmentos de negocio como el de jóvenes, familias o el de pymes. La banca de clientes entendida como la complementariedad de la oferta de productos financieros adaptada a las necesidades del cliente y el conocimiento de la manera en que el cliente quiere ser tratado por su entidad de crédito ha sido la manera en que las oficinas de las cajas de ahorros han gestionado tradicionalmente las relaciones con sus clientes. En los últimos años dichos procesos informales de banca de clientes se ha formalizado a través de proyectos de segmentación y carterización de clientes que han permitido desarrollar ofertas adaptadas a las necesidades particulares de segmentos o colectivos homogéneos de clientes, al tiempo que se han tratado de almacenar en las bases de datos de las entidades las variables de trato que el cliente más valora a la hora de elegir la entidad de crédito con la que trabajar habitualmente, lo que ha permitido que las entidades aumenten los índices de fidelidad de los clientes.



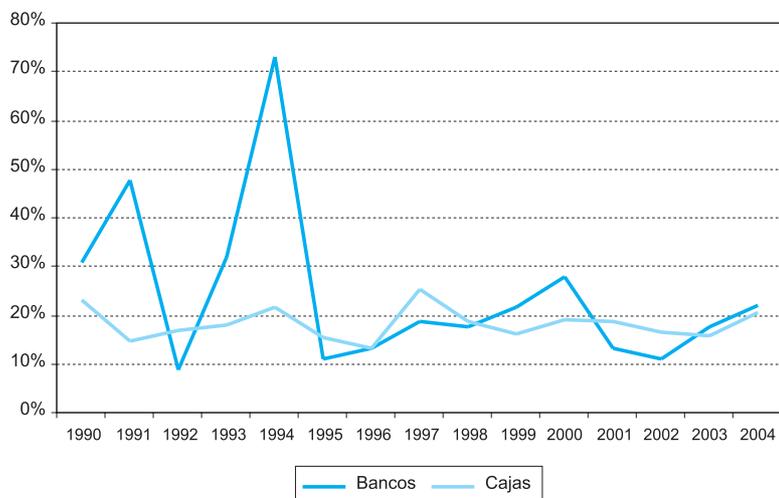
A la vista de todos los razonamientos anteriores se podría concluir que la intermediación financiera sigue siendo la principal estrategia de negocio de nuestras entidades, aunque sometida a un permanente proceso de adaptación a los hábitos de sus usuarios, y de eficiencia en su *producción*, y que los intermediarios financieros españoles en conjunto han demostrado una razonable capacidad de adaptación a esos procesos.

Un ejemplo que ilustra claramente esta afirmación es el patrón de crecimiento que han seguido, especialmente las cajas, en los últimos años para compensar la caída del peso del margen de intermediación, derivada del incremento de la presión competitiva, pero sobre todo del descenso de los tipos de interés de la Eurozona hasta niveles de mínimos históricos.

La mejora de las condiciones financieras para el acceso a la vivienda (por el descenso de los tipos de interés) junto con un periodo prolongado de crecimiento de la economía española (PIB recurrentemente por encima de la media europea) a los que se han unido factores sociales como el descenso del número de personas por familia, el crecimiento de la inmigración o la llegada de residentes de la Unión Europea que han hecho de España su segunda residencia habitual, ha generado un incremento de la demanda de préstamos hipotecarios a los que las entidades financieras españolas, y sobre todo las cajas, han sabido dar respuesta inmediata y flexible incrementando la variedad de la oferta hipotecaria, la competitividad de sus márgenes o el alargamiento de plazos de amortización.

Esta estrategia de crecimiento ha sido la más intensa de los últimos años, no sólo ha aportado a las entidades el crecimiento de balance que ha permitido compensar el descenso de los tipos de interés, sino que es especialmente valiosa por cuanto que supone la captación de clientes con una elevada vinculación a la entidad (en torno a 25 años de media) y con una elevada propensión a consumir otros productos financieros (venta cruzada). En este sentido, han sido muchas las entidades que han seguido estrategias que subvencionan márgenes unitarios en las operaciones hipotecarias, en busca de una mayor rentabilidad global del cliente con la venta de otros productos financieros y de seguros: incrementos de saldos en cuenta corriente, tarjetas de crédito, seguros de vida, seguros de amortización de préstamos, seguros de hogar, planes de pensiones...

La propia naturaleza de la operación (compra de vivienda) así como la garantía, mayor que las de cualquier otro tipo de crédito bancario, con un menor índice de morosidad (0,2%-0,3% frente al 1%-2% del préstamo consumo o para las pymes), y un menor consumo de recursos propios que los otros créditos para el cálculo del coeficiente de solvencia, ha permitido que las entidades registren crecimientos *solventes*, lo que adicionalmente se ha traducido en buenas condiciones al salir a los mercados mayoristas en busca de financiación para apalancar dicho crecimiento.

Gráfico 3. Bancos y cajas: Crecimiento de préstamos hipotecarios


Fuente: Banco de España.

Dicha solvencia se incrementará tras la entrada del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea ya que la ponderación de los préstamos hipotecarios pasa del 50% al 35%. En este caso, las entidades con mejor posicionamiento en préstamos hipotecarios verán reforzada su solvencia de forma inmediata. Razones todas ellas por las cuales el préstamo hipotecario se ha convertido en un producto estratégico durante los últimos años.

En todo caso, las respuestas estratégicas con que unas y otras entidades se han enfrentado a esos cambios estructurales, son bastante heterogéneas, pudiéndose observar las mayores divergencias entre los dos grandes bancos y el resto, fundamentalmente el sector de cajas, cuya posición competitiva, medida en términos de rentabilidad, eficiencia y cuota de mercado, no ha dejado de mejorar a la par que su orientación hacia el desarrollo del territorio en el que se asientan y cuya dedicación a la responsabilidad social corporativa se pone de manifiesto en la importante actividad de la Obra Social.

2. Banca de clientes: el camino de la rentabilidad

Especial mención debe hacerse del desarrollo de la banca de clientes frente a la tradicional banca de productos. Frente a la concepción tradicional del *marketing*, sobre la homogeneidad de necesidades de clientes y, en consecuencia, la validez de los mismos productos y servicios para gran parte de la clientela, el *marketing relacional* pone el énfasis en el cliente, en la necesidad de establecer relaciones a largo plazo basadas en la satisfacción de sus expecta-



tivas (creación de valor para el cliente) para retenerlo, así como recuperar aquéllos que no hayan sido perdidos de manera consciente y en cuya rentabilidad se confíe. De él emana la orientación al cliente, identificando las necesidades de éstos, poniendo al conjunto de la organización al servicio de las mismas y ofreciendo los productos y servicios que mejor casen con ellas.

Esta orientación de la gestión de clientes se basa en la hipótesis de que los clientes probablemente se mostrarían menos reacios a pagar comisiones si percibieran valor en el servicio prestado. La pregunta que surge inmediatamente es ¿cómo aportar valor a los servicios? La apuesta por el cliente y su posicionamiento en el centro mismo de la organización es la respuesta.

La industria de servicios financieros es una de las más competitivas del mundo, lo que implica una incapacidad manifiesta de diferenciación de productos. Esto no significa, en ningún caso, que las entidades pioneras en el lanzamiento de productos no disfruten de ventajas, sino que dichas ventajas se agotan rápidamente una vez que son adoptadas por el resto de competidores.

Sin embargo, el hecho de que los productos no sean diferenciables, no significa que las entidades no tengan capacidad de diferenciación respecto a la competencia. Es en este punto en el que entran de lleno en juego la capacidad de prestación de más y mejores servicios, consecuencia directa de una mejor formación de los empleados y una mayor valía de la alta dirección. De la conjunción de estos dos elementos nace la fidelización de la clientela, la cual se convierte en uno de los factores más relevantes y, al mismo tiempo, más ignorados, a la hora de explicar las diferencias de rentabilidad de cada uno de los grupos de entidades que confluyen en el mercado, bancos y cajas de ahorros.

La relevancia de la fidelización reside precisamente en que se deriva de la conjunción de unos mejores servicios, una mejor plantilla y una mayor habilidad de los directivos. De este modo, la fidelización es fruto de la mayor capacidad de generación de valor por parte de la entidad lo cual es percibido y valorado por la clientela repercutiendo de manera directa en las cuentas de resultados de las entidades.

En este sentido, determinados estudios justifican plenamente la necesidad de cambio en la filosofía de las entidades financieras, así parece probado que: cuesta entre cinco y siete veces más atraer un nuevo cliente que mantener uno de los clientes habituales, el cliente que ha tenido una experiencia negativa por los servicios deficientes de su entidad de crédito sólo llega a la percepción de calidad que tenía antes del hecho después de haber experimentado doce servicios del mismo banco positivos, los servicios que se prestan con deficiencias son la causa de un elevado porcentaje de los gastos generales.

Si los servicios prestados por la entidad corresponden a lo esperado por el cliente, se sientan las bases para el comienzo de una relación de confianza en la que el cliente acudirá a

su oficina en busca de soluciones y atenderá a una mayor proporción de los ofrecimientos que realice su entidad bancaria. Este es el mejor caldo de cultivo para las ventas cruzadas: gracias a la experiencia previa, el cliente se mostrará mucho más receptivo a nuevos servicios o productos financieros que la entidad le ofrezca, al tiempo que se convertirá en un blanco perfecto para el lanzamiento de nuevos productos.

Por otra parte, a medida que el número de productos y servicios consumido por el cliente se hace mayor, crece también la fidelidad del mismo, encontrándonos en una relación que fluye en ambas direcciones.

Otra ventaja adicional de la banca de clientes son los procesos de referencia. Los procesos de referencia se basan en la confianza del cliente en la entidad y se constituyen en una de las herramientas más eficaces a la hora de captar nuevos clientes. Las entidades pueden favorecer la existencia de este tipo de procesos mediante campañas de comunicación eficaces con su clientela. En este sentido, podríamos distinguir dos grandes bloques, el primero interesar al propio cliente y el segundo dotarle de la información suficiente para que pueda realizar recomendaciones a sus conocidos ante determinadas necesidades financieras de los últimos.

En consecuencia, los procesos de referencia tienen una ventaja fundamental para la entidad. Al constituirse en la mejor herramienta para la captación de nuevos clientes, las entidades con clientes fieles y por tanto satisfechos gozan de unos costes de captación de clientes mucho menores que la competencia.

Tradicionalmente hemos escuchado que las entidades que consiguen fidelizar a su base de clientes obtienen ventajas en precio; ¿significa esto que al cliente fiel, a la hora de pedir un préstamo hipotecario la entidad le cargará un diferencial mayor, o a la hora de invertir sus ahorros en un determinado depósito la entidad aprovechará su fidelidad para remunerarlo a un tipo de interés inferior? No exactamente.

La fidelización otorga a las entidades un cierto blindaje contra las agresivas ofertas en precio de la competencia, lo que finalmente se traduce en ventajas competitivas en precios. De este modo, un cliente con un grado de vinculación alto a su entidad financiera no será tan susceptible de retirar sus ahorros de la misma ante un producto de la competencia cuyo principal reclamo sea el precio, de manera que no todas las entidades son igual de vulnerables ante las agresivas campañas de captación de pasivo o concesión de hipotecas de la banca *on-line*.

La fidelización disminuye los costes de atención a clientes y libera a la plantilla para la realización de labores comerciales. A nadie se le escapa que la atención a los clientes conlleva una serie de costes, costes que varían de forma inversa a la antigüedad del cliente en la entidad. A un nuevo cliente hay que enseñarle los procedimientos y la forma de operar de la nueva entidad y hay que resolverle dudas de carácter administrativo que restan tiempo a la plantilla de la oficina de sus tareas comerciales.



Numerosas entidades desvían ya a los clientes que quieren actualizar su libreta o realizar un reembolso, a los actualizadores de libretas instalados en la propia sucursal, lo cual conlleva unos costes (en términos de tiempo invertido y por tanto de coste de oportunidad) dada la necesidad de educar a los clientes y mostrarles el funcionamiento de dichos actualizadores. La fidelización es la mejor vía para obtener una disminución considerable de esos costes, y la mejor vía que los comerciales dediquen todo su tiempo a la venta de productos y servicios.

Por último, la aparición de Internet y su posterior aplicación al mundo de la banca, levantó serias dudas sobre la vigencia de los principios de la fidelización de clientes. Las entidades se interrogaban sobre el impacto que la mayor transparencia introducida por el nuevo canal, la pérdida de trato directo con el cliente y las nuevas facilidades existentes para moverse de una entidad a otra en la Red tendrían en las tasas de retención de la clientela. No obstante, el paso del tiempo ha demostrado que las entidades que han incorporado con fuerza el canal Internet (banca multicanal), han conseguido fidelizar más a su clientela.

Relaciones de confianza, clientes fieles, ventas cruzadas, aumento de la cuota de mercado de cliente, procesos de referencia y reducción de los costes de servir se convierten en los pasos esenciales para obtener clientes rentables; muchos de los cuales son principios intrínsecos de las cajas de ahorros en sus relaciones con la clientela minorista.

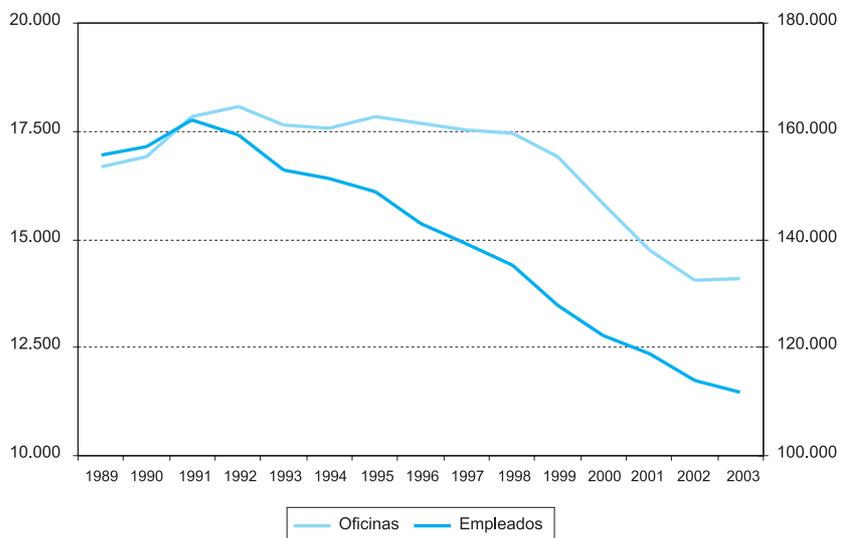
3. Experiencias recientes en el sistema bancario español

El aspecto más relevante en la evolución reciente del sector bancario español es el proceso de concentración que se ha producido al nivel de las mayores entidades, y que en gran medida condiciona la forma de hacer banca minorista, especialmente en su contraste con el sector de las cajas de ahorros.

El proceso de reducción en el censo y de concentración por fusión de los bancos privados se ha traducido en una considerable reducción de la capacidad, como se pone de manifiesto al analizar la evolución del número de oficinas y de empleados, ambos con una clara tendencia descendente durante la última década.

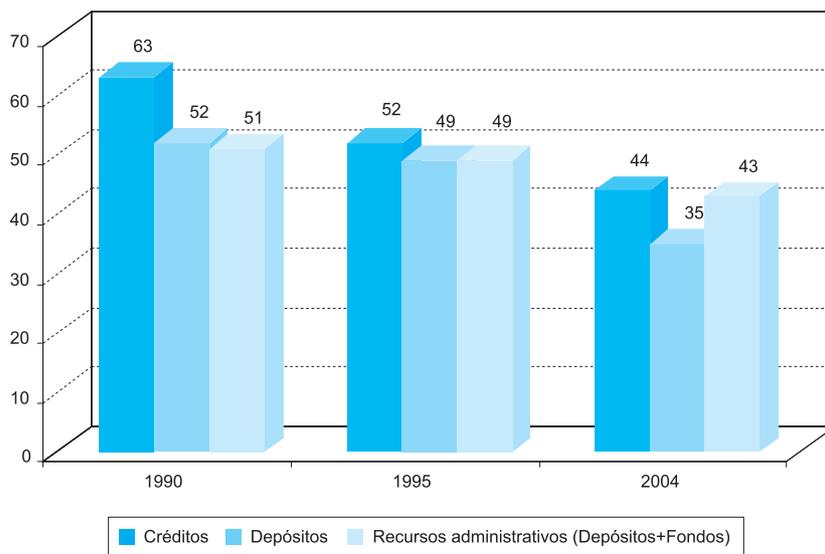
Aunque esa tendencia de reducción de capacidad pueda haber respondido en parte a una estrategia de adaptación a las exigencias de menores costes, lo cierto es que el contexto en que se ha producido, de fuerte crecimiento del negocio en España, especialmente en el lado de la inversión crediticia, así como el contraste con las estrategias seguidas por las cajas se ha traducido en una sistemática pérdida de cuota de la banca en el mercado español, tanto en créditos como en recursos ajenos. Como se ha podido comprobar, han sido las cajas las principales beneficiarias de esa pérdida de cuota de la banca.

Gráfico 4. Bancos: Evolución de oficinas y empleados



Fuente: Banco de España.

Gráfico 5. Cuotas de mercado de la banca



Fuente: Banco de España.



Ese *repliegue* en el mercado español, con reducción de capacidad y de cuota de mercado, resume una de las dos grandes estrategias seguidas por la banca española; la otra es, sin duda, la apuesta por la internacionalización llevada a cabo por los dos grandes bancos, y que en gran medida estaría relacionada con un relativo abandono del mercado local, al haber asignado sus mayores esfuerzos (financieros, humanos, y de capacidades gerenciales) a sus estrategias de internacionalización, especialmente en Latinoamérica y Europa, principal apuesta de futuro de los dos grandes bancos españoles.

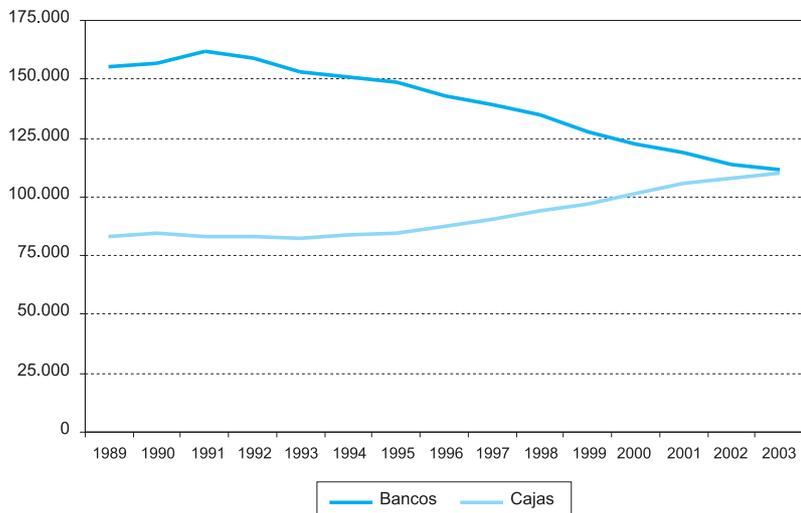
La magnitud de esa estrategia se resume en que entre los dos han realizado inversiones cercanas a 35.000 millones y 20.000 millones de euros, en Latinoamérica y Europa respectivamente, para alcanzar un balance similar al que tienen en España. Si en lugar de volúmenes de negocio atendemos a la contribución sobre el beneficio neto atribuido de ambos bancos, los negocios de fuera de la península Ibérica representaron en 2004 en torno al 60% en el caso de SCH, y en torno al 50% en el caso de BBVA.

No obstante, no debemos olvidar que la crisis sufrida por el continente latinoamericano, y en especial Argentina y Brasil, implicó un serio lastre para la posición competitiva de los dos grandes bancos, especialmente SCH, al deteriorarse fuertemente, no sólo el resultado contable, sino también la solvencia, ante las necesidades de saneamiento de las inversiones efectuadas en aquél continente. En dicho contexto, sin negar el carácter estratégico de la apuesta por la internacionalización, especialmente en Latinoamérica, no es de extrañar que los dos grandes bancos volvieran a mirar con renovado interés al mercado español y europeo, en un intento de recuperar parte del terreno perdido en estos años de concentración de esfuerzos en la expansión internacional, lo que se tradujo en un gran desembarco de ambas entidades en la venta de hipotecas y fondos de inversión en España desde finales del año 2002, así como en la adquisición de Abbey por parte del SCH en 2003, o la reciente oferta de BBVA por Banca Nazionale del Lavoro en el mes de abril de 2005.

Contrariamente a la banca, las cajas se han especializado en estrategias de fuerte crecimiento orgánico en el mercado doméstico, descansando tanto en un intenso proceso de expansión geográfica, como de diversificación hacia actividades previamente consideradas más específicas de los bancos. Esas agresivas estrategias de expansión dentro del mercado español (aunque fuera de sus respectivos mercados territoriales de origen) han permitido a las cajas de ahorro ganar cuota de mercado a la banca en los dos ámbitos más representativos del negocio bancario minorista: los depósitos y, sobre todo, los créditos. En este último epígrafe se pone de manifiesto un trasvase de cuota de mercado, de bancos a cajas.

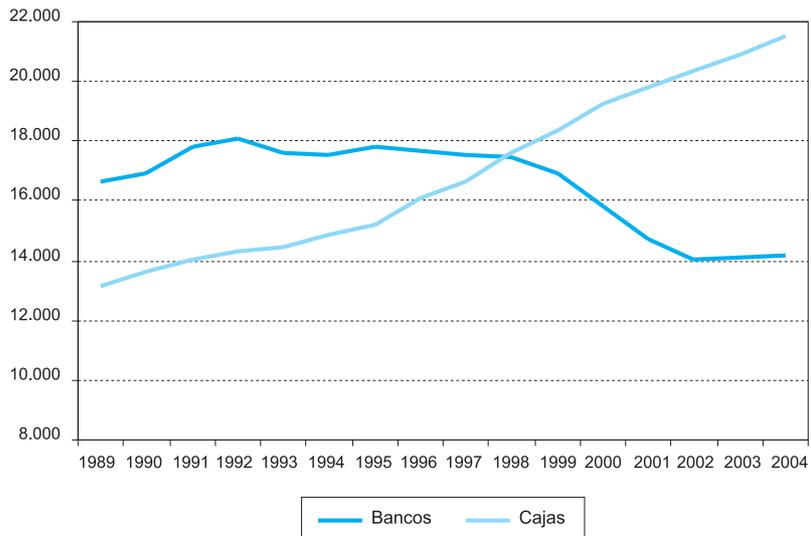
Esa ganancia de cuota de las cajas sobre la banca no ha sido gratuita. Así, contrariamente a la reducción de capacidad en la banca (oficinas y empleados), las cajas han registrado un fuerte incremento en ambas, hasta superar claramente a la banca en oficinas, y acercarse en número de empleados. De hecho, muchas de las nuevas oficinas de las cajas han sido adquiridas a los bancos, en sus procesos de racionalización de sus redes, en el contexto del solapamiento producido por las fusiones.

Gráfico 6. Empleados en Bancos y en Cajas de Ahorros



Fuente: Banco de España.

Grafico 7. Oficinas de Bancos y de Cajas de Ahorros



Fuente: Banco de España.



Ese crecimiento de las cajas ha tenido dos claros elementos caracterizadores, ambos muy íntimamente relacionados entre sí: la orientación geográfica y la orientación de negocio. En el primer caso, el crecimiento de las cajas, especialmente desde mediados de los noventa, ha descansado en un intenso proceso de *desterritorialización*, es decir, de apertura de oficinas fuera de su ámbito geográfico tradicional de actuación. Si a mediados de los noventa un 20% de las oficinas de las cajas se hallaban fuera de su comunidad de origen, ese porcentaje supera en la actualidad el 30%. Pero mucho más relevante que esa comparación de oficinas vivas, es el referente a las nuevas oficinas: de las 5.000 oficinas que las cajas han añadido a su red desde 1994 –bien por nuevas aperturas o por compras de redes a bancos– un 70% están situadas fuera de la comunidad autónoma de origen de las respectivas cajas.

A diciembre de 2004 sólo 20 cajas de ahorros tienen más del 80% de su red en el mercado natural de actuación, mientras que en el periodo 1997 a 2004 eran 26 las cajas que abrían más del 60% de oficinas fuera de dicho mercado tradicional.

Esa intensa estrategia de apertura de oficinas extraterritoriales ha sido, sin duda alguna, el principal vector de crecimiento de negocio en las cajas, y explicaría la sistemática ganancia de cuota frente a los bancos.

Por otra parte, esa misma intensidad de las aperturas de oficinas fuera de su territorio tradicional está también en la fuente del cambio que se ha producido en la estructura de negocio de las cajas de forma agregada. En la medida en que la *imagen de marca* de cada caja se pone de manifiesto con mucha mayor intensidad en su territorio tradicional que en las zonas de expansión, es obvio que en éstas últimas resulta mucho más fácil crecer mediante la concesión de préstamos que mediante la captación de depósitos. Ese sesgo, en un contexto de fuerte expansión extraterritorial, ha originado una considerable alteración de la estructura de negocio de las cajas, y en particular en el peso relativo de créditos y depósitos en el activo y el pasivo respectivamente.

Como consecuencia de unas estrategias de crecimiento mucho más apoyadas en los créditos que en los depósitos, los primeros han ganado sobre la estructura de activo de las

Tabla 3.
Oficinas de las Cajas: localización geográfica

	En Comunidad de origen	Fuera de su comunidad	Total
1994	12.600	3.250	15.850
2003	14.288	6.580	20.869
Incremento	1.688	3.330	5.018

Tabla 4.
Estructura de balance de las Cajas

	1990	2004
Activo:		
Créditos	48%	70%
Carteras valores	23%	15%
Interbancario	25%	9%
Pasivo:		
Depósitos	80%	70%
Interbancario	10%	10%
Recursos propios	6%	8%
Ratio:		
Depósitos / Crédito	1,7	1,0

cajas (en detrimento de la cartera de valores y, sobre todo, de las colocaciones en interbancario) mientras los segundos han perdido peso sobre el pasivo. La combinación de ambos efectos ha producido un considerable estrechamiento de la liquidez frente a clientes. Queda lejos, por tanto, aquella visión de las cajas como entidades altamente especializadas en tomar depósitos y con poca propensión a la inversión crediticia; antes bien han alcanzado un equilibrio entre las dos vertientes del negocio con clientes, situación muy similar a la que se da en los bancos.

Por otro lado, y como contrapartida del anterior fenómeno, la operativa en mercados mayoristas, y especialmente interbancario, también ha registrado un considerable proceso de convergencia entre los dos grupos de entidades. Así, mientras los bancos han mantenido prácticamente estable su posición neta tomadora en interbancario, en las cajas se ha producido una fuerte tendencia a la reducción de su posición prestadora neta; ésta, que era positiva al inicio de los noventa prácticamente se ha anulado, o incluso se ha hecho ligeramente negativa (tomadora). Ese cambio de signo ante el interbancario ha sido el principal financiador del intenso crecimiento registrado por el crédito en las cajas, pero no el único: también se ha producido una reducción relativa de las carteras de valores, y un incremento de las emisiones de valores para captar financiación en mercados mayoristas.

Un ejemplo que ilustra este proceso es la apelación por parte de las cajas de ahorros a los mercados mayoristas a través de la figura de las cédulas singulares hipotecarias que a diciembre de 2004 asciende a 41.000 millones de euros, lo que representa en torno al 6% del balance de las cajas, cuando a principios de los 90 no se utilizaban para financiar el crecimiento de hipotecas.

Junto al estrechamiento de la liquidez frente a clientes minoristas, el otro efecto derivado de las estrategias de crecimiento apoyadas en el crédito ha sido la creciente necesidad de recursos propios. En efecto, frente a una estructura de activos, al inicio de los noventa, en la que dominaban inversiones con reducido consumo de recursos propios –deuda pública e interbancario, sobre todo– en la actual estructura tienen mucho más peso las inversiones crediticias, con elevado consumo de recursos propios. Por ello, aunque el peso de dichos recursos sobre el balance no se ha reducido, o incluso ha registrado un ligero incremento, este no se ha producido al mismo ritmo que la necesidad de recursos propios derivada de la nueva estructura de activos, lo que ha deteriorado ligeramente la solvencia: esta alcanzó su nivel máximo para el conjunto del sector de cajas a mediados de los noventa, situándose por encima del 14% en coeficiente de solvencia, nivel desde el que se ha venido reduciendo hasta situarse actualmente por debajo del 12%.

Al mismo tiempo, la *calidad* de dicha solvencia también ha registrado un ligero deterioro, en la medida en que las participaciones preferentes y los recursos propios de segunda categoría representan en la actualidad casi un 40% de los recursos propios totales, cuando a mediados de los noventa representaban poco más del 10%. Es por ello que el reforzamiento de los recursos propios se erige en uno de los principales retos a que se enfrenta el sector de cajas, desde su



modelo de crecimiento muy intensivo en consumo de recursos propios, y en un contexto de creciente escasez de los mismos y necesidad de optimización de su gestión, en la antesala del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea, que abre la veda para que la eficiente gestión de los recursos propios se convierta en el elemento central de gestión de las entidades financieras.

4. Los retos del futuro

Si consideramos a la gran banca en primer lugar, el dilema planteado hace algunos años sobre la intensidad con que seguir apostando por la internacionalización, en detrimento de su mercado tradicional, o de la universalización de servicios y mercados, en detrimento de una banca más especializada, a la luz de los acontecimientos recientes (fusión de Unicrédito y HVB) parecen olvidados.

La raíz del debate se encontraba en algo tan sencillo y tan importante para el negocio bancario como es la confianza, y los riesgos de contaminación y pérdida de confianza que la mezcla de muy diferentes negocios en muy diferentes entornos geográficos puede entrañar. No obstante, al margen de estos argumentos, lo cierto es que desde el mes de abril de 2005 estamos asistiendo a una cascada de ofertas reales (BBVA por BNL, ABN-Amro por Antonveneta, Unicrédito por HVB) y rumores (BNP y Societé Generale por Commerzbank) de grandes fusiones transfronterizas en Europa, con el objetivo de ganar tamaño pero, sobre todo, de entrar en el creciente mercado bancario de los países del este de la mano de entidades con redes ya consolidadas en la zona.

La banca mediana continúa teniendo los mismos dilemas de siempre: en *tierra de nadie*, sin tener la dimensión ni los recursos para asumir estrategias más globales, pero también sin el *apego al territorio* que tienen las cajas, para poder adoptar estrategias de especialización geográfica. Siempre les queda, y parece que se van decantando por esa vía, la especialización en determinados segmentos de negocio y/o clientes, bien sea rentas altas, empresas, extranjero, banca de negocios, etc. No obstante, en contra de este argumento hemos asistido recientemente a las adquisiciones de Banco Zaragozano por parte de Barclays Bank y de Banco Atlántico por Banco Sabadell, como alternativa para el crecimiento de balance ante la imposibilidad de alcanzar crecimientos orgánicos relevantes.

Y, desde luego, el sector de cajas no se libra de los dilemas. Una vez abierta la *caja de pandora* de la desterritorialización a gran escala, gradualmente se van reduciendo las ventajas derivadas del *apego al territorio* y consiguiente reconocimiento de marca local. La cuestión es con qué estrategias afrontar esa mezcla de mercados, local y de expansión. Desde luego, defendiendo el mercado *local* con uñas y dientes; y en las zonas de expansión, se trata de definir qué diferenciación incorporar en términos de productos, precios, segmentos de clientes objetivo, canales de distribución, etc.

Pero no sólo en el ámbito de la expansión geográfica, sino también en otros de especialización de negocio, tienen dilemas planteados. Por ejemplo, el segmento de familias e hipotecas, tradicionalmente dominado de forma abrumadora por las cajas, está siendo objeto de atención especial por la banca. La cuestión es si las cajas se limitan sólo a defender ese segmento tradicionalmente *suyo*, o si contraatacan en segmentos tradicionalmente más cercanos a la banca, como empresas, negocio de extranjero, rentas altas, etc., en los que el tamaño y las economías de escala y alcance tiene mucho que ver para el desarrollo de dichos servicios de forma eficiente y rentable. Otros dilemas *colaterales* a esa orientación de negocio harían referencia a las estructuras organizativas, política de alianzas, o a la gestión de los recursos propios, cada vez más relevante en la gestión del negocio. Sin olvidar cómo hacer que los clientes de servicios financieros perciban el valor de la Obra Social y sean sensibles al retorno social que las cajas producen.

Por otro lado, la creciente presencia de productos de ahorro fuera del balance en la cartera de negocios de las entidades en un entorno en el que el préstamo hipotecario es el ancla de la rentabilidad del cliente minorista nos presenta la optimización de la estructura financiera y hasta qué punto financiarse en mercados mayoristas como uno de los grandes debates de la gestión táctica y estratégica de las entidades.

Por último, como forma alternativa de compensar la caída de rentabilidades bancos y cajas han incrementado la inversión en empresas participadas. Los primeros con un modelo dirigido fundamentalmente a estabilizar la gestión de las grandes empresas del país, las segundas adicionalmente con un modelo de apoyo a la supervivencia *rentable* de la empresa local como forma de impulsar el desarrollo económico regional y frente a procesos de *deslocalización*. En ambos casos con extraordinario efecto sobre las cuentas de resultados.

La entrada en vigor de las nuevas normas de contabilidad, que transforma la contabilidad y la información a los mercados en un elemento adicional de gestión de las entidades, las normas de gobierno corporativo, la Directiva de Servicios Financieros, que mejora el nivel de protección del inversor minorista, Basilea II, con el debate de la rentabilidad y el riesgo, y otros cambios regulatorios y sociales también estarán en las agendas de la gestión de bancos y cajas durante los próximos años condicionando los caminos y decisiones a tomar.

En suma, muchos interrogantes y cuestiones abiertas, a los que no hay una única solución válida. Cada entidad (o subsegmento de entidades) deberá elegir, en función de su posición competitiva y de su apuesta estratégica, pues el camino a recorrer está lleno de incertidumbres.