

---

# Discurso del Gobernador del Banco de España, Jaime Caruana, en la Asamblea General de la Confederación Española de Cajas de Ahorros

Es para mí una gran satisfacción estar hoy aquí con todos Uds. y poder hacer alguna reflexión sobre este sector. Me gustaría, en esta primera ocasión, centrarme en algunos aspectos básicos de la actividad de las Cajas.

## 1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR. DEFINICIÓN DEL SECTOR

Comencemos, no obstante, por un rápido repaso de lo que ha sido el ejercicio que dejamos atrás. En el año 2000, las Cajas han tenido unos buenos resultados, si bien se aprecian señales de agotamiento en la capacidad de generación de recursos, y el acercamiento entre resultados antes de impuestos y el margen de explotación puede indicar tensiones en el crecimiento futuro de los resultados.

Las cifras agregadas del sector muestran crecimientos en actividad (el balance medio ha crecido un 13,3 %), en resultados (crecimiento del 10,9 % de los resultados netos sobre el año anterior) y en rentabilidad sobre recursos propios, que se ha mantenido por encima del 14 %. Del mismo modo, su solvencia continúa en niveles elevados, con superávits significativos (por encima del 50 % en términos agregados) sobre los recursos propios mínimos exigibles.

No obstante, el año 2000 ha confirmado también la tendencia a compensar la caída de márgenes con un desplazamiento a actividades que, por su mayor riesgo, ofrecen rendimientos más elevados. Así, ha seguido creciendo de manera significativa el peso de la inversión crediticia y de la cartera de renta variable a costa de la inversión tesorera y en renta fija.

Si observamos la evolución del sector desde un horizonte temporal más amplio, los resultados de los últimos años muestran que el sector de Cajas ha sabido adaptarse y estar a la altura de los cambios en los mercados financieros y en el entorno económico.

Las Cajas han contribuido a la distribución de cuotas de mercado entre un mayor número de entidades, favoreciendo la persistencia de un elevado nivel de competencia en nuestro mercado.

Por otra parte, las Cajas han sabido compaginar esta evolución con la positiva orientación social de su actividad y con el mantenimiento de su especial vinculación con el entorno regional, lo que ha permitido la prestación de servicios a clientes y zonas geográficas que, sin su presencia, pudieran haber quedado desatendidos. A su vez, su proximidad regional y social les aporta una mayor fidelidad del cliente mino-

rista, lo que añade estabilidad a su modelo de banca. Hoy, una de cada dos pesetas depositadas por los españoles es confiada a una caja de ahorros.

En suma, las Cajas de Ahorros han sabido apoyarse en sus puntos fuertes y han proporcionado al sistema financiero estabilidad, solvencia y competencia, además de desempeñar un importante papel social.

Pero, en períodos de cambios intensos, la complacencia no es buena consejera y es más constructivo pensar en su evolución futura, bajo un enfoque crítico, que permita detectar posibles debilidades y áreas específicas de actividad que precisen de una especial atención.

Los supervisores tenemos un esquema relativamente sencillo para analizar una entidad o un sector. Nos basamos en el denominado perfil de riesgo supervisor, que responde a tres grandes categorías de factores:

- El perfil de riesgos, en el que se incluyen tanto las actividades en función de su naturaleza, objetivos y estrategia como el análisis de los diversos riesgos asumidos por línea de actividad. Se recoge también en esta categoría el riesgo de negocio, que incluye la capacidad de generar y mantener en el tiempo los resultados de la entidad.
- Calidad de la gestión. El riesgo supervisor de una entidad no solo depende de los riesgos que asume, también depende de la calidad de la gestión. ¿Se gestiona bien la entidad y sus riesgos? ¿Tiene estructuras adecuadas y consistentes con la naturaleza y estrategia de la entidad?
- Finalmente, calidad y cantidad de los recursos propios. Para amortiguar riesgos inesperados, es necesario tener suficientes recursos propios. ¿Se dispone de recursos suficientes y de buena calidad?

## **2. PERFIL DE RIESGOS. PERFIL DE ACTIVIDADES Y RIESGOS EN RELACIÓN CON SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

En el caso específico de las Cajas, el análisis de actividades y riesgos ha de partir de su singularidad: la de ser entidades de crédito privadas, pero con un fuerte arraigo tanto regional como social. Las Cajas, como entidades de crédito de naturaleza fundacional privada, de carácter social, han estado desde siempre vinculadas al fomento y movilización del ahorro popular y, en general, a la atención de las necesidades

financieras de aquellas familias y empresas que conforman el tejido social; bajo ese anclaje en el negocio minorista, han operado tradicionalmente como entidades que diversificaban fuertemente sus riesgos.

Estos rasgos definitorios y características operativas de las Cajas son el fundamento de su consideración jurídica y son la base de la estructura de sus órganos de gobierno y la de sus mecanismos de control y rendición de cuentas.

Creo que hay un amplio consenso en preservar estas características, y ello requiere que las Cajas continúen siendo fieles a sí mismas. Esto implica, por una parte, reafirmar su carácter de entidades de crédito por encima de otras consideraciones, que es lo que asegurará su supervivencia futura y por tanto los intereses de sus depositantes. Supone también algún grado de automoderación en aquellas actividades y riesgos más alejados de su propia naturaleza.

Si se quiere seguir creando valor para la sociedad y para la región de forma sostenida, las Cajas deben ser, por encima de todo, entidades solventes y gestionadas con criterios económicos y financieros correctos.

Me gustaría ahora referirme brevemente a algunos de los riesgos.

### *Riesgo de crédito*

En los dos últimos años, la inversión crediticia de las Cajas ha crecido un 40 %, cifra muy elevada, que me lleva a reiterar nuestro mensaje de prudencia.

En coyunturas favorables se tiende a minusvalorar los riesgos y a relajar la concesión de créditos. Creo que cada entidad debe analizar si su crecimiento en inversión crediticia es compatible con primas de riesgo razonables y con su capacidad de gestionar los riesgos.

Para el supervisor, el crecimiento del crédito por encima de determinados niveles es un factor de riesgo que obliga a hacer un seguimiento detallado de la entidad.

### *Inversiones industriales*

La adquisición de acciones en empresas, como inversión de carácter financiero, es una alternativa por la que las Cajas pueden diversificar su estructura de negocio. Como a cualquier entidad de crédito se les pide que tengan un buen conocimiento del sector y de los ries-

gos y compromisos asumidos, así como que cuenten con capacidad financiera y de gestión suficientes.

Sin embargo, las inmovilizaciones permanentes en inversiones en empresas industriales, con vocación de control o de influencia notable en la gestión, representan compromisos a largo plazo con responsabilidades adicionales y, si sobrepasan determinados límites o alcanzan proporciones relativas importantes en el balance, pueden ser extrañas a su naturaleza y objetivos.

Aunque tales vinculaciones a empresas industriales puedan verse como un área generadora de nuevas oportunidades de negocio, lo son a cambio de asumir nuevos riesgos, unidos a las responsabilidades adicionales que conlleva la propia implicación en el accionariado y gestión.

Por otra parte, estas participaciones demandan abundantes recursos propios para cumplir los límites vigentes a las participaciones industriales y a la concentración de riesgos, y pueden obligar a la captación de aquellos, a través de instrumentos híbridos (como las acciones preferentes emitidas por filiales), que no parecen naturales en una entidad de carácter fundacional.

Por todo lo expuesto, y porque tales participaciones pueden desviar a las Cajas de aquellas características que mejor se corresponden a su naturaleza, creo que este es un terreno en el que son necesarias la prudencia, la automoderación a la que antes he hecho referencia, así como una gran transparencia y amplia participación en la definición de su estrategia.

### *Concentración: en grupos y sectores*

En la medida en que la normativa vigente establece únicamente unos niveles mínimos, son los gestores de la entidad de crédito los que deben definir, con rigor y prudencia, su grado de diversificación, atendiendo a su capacidad de gestión y a sus recursos.

Por una parte, la prudencia debe llevar a las Cajas, y a todas las entidades de crédito, a que su concentración en los grandes clientes sea claramente inferior a la que marcan las normas.

Por otra, y aun cuando no haya una norma que limite la concentración sectorial o de negocio, es necesario que las entidades vigilen estrechamente este tipo de concentración, y que sus gestores presten especial atención a una adecuada diversificación sectorial y al efectivo

cumplimiento de la misma de manera continuada.

En materia de concentración, las competencias del Banco de España se ejercen y se ejercerán con criterios de máxima prudencia, es decir, desde la perspectiva más estricta, a fin de favorecer la máxima diversificación.

Me gustaría ahora mencionar dos temas adicionales:

### *Racionalización de los costes*

Esta es una receta tradicional y reiterada, pero que no debe perder vigencia. Es imprescindible insistir en ello, ya que la mera observación de los costes del sector nos lleva a la conclusión de que las Cajas deben recortar sus gastos de estructura.

Las cifras del año 2000 sirven para mostrar que los gastos de explotación siguen siendo elevados, con relación al balance (2,2 % sobre ATM), con relación al margen ordinario un 65,6 %, y también que su alto crecimiento (8,9 %) sigue teniendo una relevante incidencia negativa sobre el margen de explotación, que crece un 4,5 %.

El esfuerzo para racionalizar y recortar costes de estructura debe continuar y este debe seguir siendo un elemento de atención primordial para sus gestores.

Esta racionalización no es solo necesaria en los costes asociados a la red, cada vez más volcada en aspectos comerciales, sino que sería necesaria una revisión en profundidad de los costes estructurales de los servicios centrales. Esta racionalización creo que puede hacerse compatible con los esfuerzos necesarios en áreas como la mejora de la gestión de riesgos, el reto de las nuevas tecnologías y la gestión de los recursos humanos.

### *La gestión de la OB-S*

Sin dejar de atender unos objetivos que constituyen una de sus señas de identidad, las Cajas deben gestionar los recursos destinados a la obra benéfico-social desde la perspectiva básica de atender, en primer lugar, a la naturaleza financiera de la Caja y a su necesaria estabilidad y solvencia futura.

Bajo esa perspectiva, se requiere también una especial atención y prudencia en aquellos compromisos que condicionen la capacidad futura de autofinanciación de la Caja. En conse-

cuencia, las Cajas deben retener su autonomía en la decisión y gestión de su OB-S y minimizar aquellas obras sociales que impliquen el compromiso de elevadas atenciones presupuestarias futuras a su exclusivo cargo.

### 3. GESTIÓN DE LA ENTIDAD Y ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

El tamaño cada vez mayor de las Cajas, por un lado, y la creciente competencia, sofisticación y complejidad de los instrumentos, mercados y sistemas financieros, por otro, plantean nuevas exigencias en la calidad de gestión de las entidades.

Hay que ser conscientes de que las estructuras de gobierno de las Cajas han despertado una cierta atención. Se ha repetido en numerosas ocasiones: la necesidad de reforzar la profesionalidad, estabilidad y control de la gestión de las Cajas, la necesidad de evitar interferencias políticas en su gestión, los riesgos de confundir fines sociales con objetivos de política pública. En diversos foros e instituciones se han apuntado las dificultades derivadas de la falta de identificación de la propiedad y de la ausencia de mecanismos de equilibrio y control del mercado.

Independientemente de las matizaciones que se pueden hacer a algunos de los argumentos anteriores, creo que el sector está en condiciones de plantearse el reto de buscar fórmulas de perfeccionamiento de la gestión de las Cajas, creando estructuras que establezcan contrapesos, dificulten personalismos e interferencias externas y faciliten la definición de estrategias claras acordes con su naturaleza e incentiven la gestión profesional y transparente.

Creo que esta es un área clave en la que el propio sector debe hacer una profunda reflexión que permita llegar a un código de buen gobierno de las Cajas, adaptado a sus características, a sus necesidades y a sus órganos de gobierno.

El que el propio sector se dote de un código de buen gobierno, en línea con principios de códigos ya existentes (el código Olivencia, con los principios establecidos en Basilea y la OCDE), ayudaría a las Cajas a mejorar los mecanismos de definición de estrategias, de control y transparencia de la gestión, y de rendición de cuentas acordes con su naturaleza.

Un principio de partida es dejar claro que solo una entidad solvente y eficiente puede garantizar, de manera sostenida, la protección del

depositante y el cumplimiento de sus objetivos finales. La conclusión de este principio es que el código de buen gobierno debe destacar la obligación de que los miembros de los órganos de administración deben poner, por encima de cualquier otro objetivo, la buena gestión de la entidad.

Permítanme rápidamente recordar algunos de los principios básicos del gobierno de entidades de crédito que propone Basilea:

- Establecimiento de objetivos estratégicos y una cultura corporativa que sea transmitida y comunicada a toda la organización de la entidad.
- Asegurar que los miembros del consejo están cualificados para su labor, tienen un conocimiento detallado de su papel en el gobierno de la entidad y no están sujetos a indebidas influencias de los gestores o sometidos a intereses externos a la entidad.
- Garantizar que la alta dirección de la entidad tiene un control apropiado de sus departamentos y actividades. Las decisiones clave deben adoptarse por más de una persona.
- Realizar el gobierno de la entidad con transparencia.

Las medidas internas, en la propia organización, que cada entidad debe tomar con el fin de mejorar la gestión pueden ser complementadas o apoyadas mediante iniciativas de carácter asociativo, entre distintas entidades o mediante procesos de concentración en el sector que sirvan a los mismos objetivos.

Creo importante destacar los méritos de las experiencias asociacionistas que se están implantando en el sector, que ayudan a minimizar las restricciones de tamaño en áreas como centros informáticos, seguros, banca electrónica, *leasing*, gestión de riesgos, etc.

#### Gestión de riesgos

Un capítulo que merece atención especial es el de la mejora de los instrumentos que aseguren un adecuado conocimiento y control de los riesgos, de crédito, de mercado y operacionales.

Las Cajas, al igual que todas las entidades de crédito, deben dedicar importantes esfuerzos a estos aspectos para estar a la altura de los cambios de los mercados y los progresos en técnicas de gestión, máxime cuando el empleo de los modelos internos podrá ser utilizado

con fines prudenciales y en previsión de los cambios regulatorios que supondrá la aplicación de los nuevos requisitos de solvencia en elaboración por el Comité de Supervisores de Basilea y por la Unión Europea.

En la medida en que los nuevos modelos de control tienen como objetivo principal optimizar la identificación y gestión de los riesgos, y de los recursos propios necesarios para su cobertura, su diseño y puesta en marcha no deben esperar a la entrada en vigor de los cambios que permitirán su uso con fines regulatorios, sino que deben considerarse, en sí mismos, como unos elementos más de adaptación necesaria a las demandas propias de toda gestión profesional y, por tanto, abordarse con el máximo rigor y con la mayor brevedad.

Creo que este es un tema que requeriría más tiempo para su tratamiento adecuado. Hoy simplemente quiero volver a insistir en su importancia y en nuestro aliento y apoyo a los trabajos que la CECA está impulsando en materia de control de riesgos, y a los que se han adherido la práctica totalidad de las Cajas.

#### 4. RECURSOS PROPIOS

Las Cajas de Ahorros, y con carácter general las entidades de crédito, vienen recurriendo de forma creciente a la emisión de acciones preferentes por filiales instrumentales en el extranjero para incrementar sus recursos propios.

Aunque se trata de instrumentos cuya computabilidad está prevista en las normas de solvencia, su utilización cada vez más frecuente hace que el porcentaje que representan sobre el total de recursos propios computables sea muy significativo en un número creciente de entidades. Por encima de determinados niveles, se plantean incertidumbres sobre la efectividad práctica de estos recursos propios.

No se trata de una situación exclusiva del sector de Cajas, lo dicho es aplicable a todas las entidades de crédito. Aunque no se ha incorporado a una norma, me gustaría señalar la opinión del Banco de España con relación a las acciones preferentes.

En nuestra opinión, niveles de acciones preferentes por encima del 30 % de los recursos propios básicos no son recomendables. Además, consideramos que estos instrumentos no deberían usarse para financiar políticas de expansión en nuevas actividades o mercados.

En consecuencia, con independencia de su especial seguimiento por parte del supervisor, es a las entidades a las que, por su propia seguridad, corresponde evitar su uso excesivo y, si es necesario, reconsiderar su estrategia de crecimiento si esta supone superar los límites recomendables.

Un segundo aspecto a considerar es el hecho de que las acciones preferentes se comercialicen, en muchas ocasiones, a través de las redes de las entidades y sean adquiridas por clientes habituales que se acercan al producto con la perspectiva de un cliente de pasivo, al que se le ofrece una buena rentabilidad. Todo ello plantea riesgos para el tomador, implica cierta opacidad en los precios y supone la asunción de riesgos adicionales a las entidades, entre ellos el reputacional.

#### Conversión a euros

Finalmente, quiero dedicar unas palabras al próximo proceso de cambio de billetes y monedas de pesetas a euros. Cuando se celebre esta reunión el año que viene, el período de doble circulación habrá terminado, y la peseta ya no será moneda de curso legal, aunque todavía estaremos en la fase en que las entidades de crédito convierten moneda nacional por euros.

La sustitución de doce monedas nacionales por una moneda única, el euro, es sin duda uno de los mayores retos logísticos al que nos hemos enfrentado a nivel europeo, y el papel de las entidades financieras es muy importante en todas sus fases.

Quiero reiterar nuestro agradecimiento por el espíritu de colaboración que hemos encontrado en todo momento en el sector financiero español, que ha sabido comprender la magnitud de este acontecimiento. En el caso de las Cajas de Ahorros, quiero agradecer su especial contribución a que el cambio alcance a todos los rincones de España.

Sé que dejo muchos temas y matices sin tratar, especialmente en un sector tan especial, sensible y complejo como el de las Cajas. Por ello quiero ponerme a disposición de todos Uds. y ofrecer mi disponibilidad y deseo de colaboración y la del Banco de España para seguir trabajando conjuntamente con el sector.

18.4.2001.