

*Santiago Escribano Pintor\**

*Beatriz Encinas Duval\**

## LA GENERACIÓN DE RENTABILIDAD EN EL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO DE LAS CAJAS RURALES

El modelo actual de rentabilidad de las cajas rurales en su conjunto (rentabilidades con tendencia a la baja) se basa más en sus altos márgenes de intermediación (difícilmente sostenibles en el futuro) que en el mantenimiento de una elevada eficiencia operativa basada en un adecuado control de los costes de explotación, observándose una pérdida de competitividad respecto de las restantes entidades de depósito.

El sector presenta importantes recorridos de mejora en la consecución de economías de escala y generación de sinergias, que permitirían elevar la competitividad y el mantenimiento futuro de unos adecuados niveles de rentabilidad, garantizando así la continuidad, mejora y sostenibilidad de los beneficios sociales aportados por las cajas rurales.

**Palabras clave:** eficiencia operativa, entidades financieras, cajas rurales, cooperativas de crédito, gestión de costes.

**Clasificación JEL:** G21.

### 1. Introducción

La creciente competencia existente en el entorno financiero, unida a la bajada continuada en los tipos de interés hasta el año 2005, han presionado a la baja los márgenes de las entidades de crédito, obligando a éstas a buscar mejoras de rentabilidad en los incrementos de eficiencia, proceso especialmente intenso en la mayor parte de nuestro período de estudio (1999-2009). Podemos decir que las claves del alto nivel de eficiencia bancaria conseguido en España han venido ligadas a un exhaustivo control de los costes de explotación, un uso intensivo de las tecnologías de la información, todo ello combinado con un modelo organizativo y

comercial orientado al cliente, presentando con ello un nivel de accesibilidad muy elevado<sup>1</sup>.

Todo ello, unido a una mayor cultura financiera, en general, del consumidor bancario (mucho más exigente) ha obligado a buscar nuevos modelos de negocio, estrategias y soluciones de redimensionamiento corporativo (fusiones, absorciones, etcétera), que han sido resueltos de distinta manera según el tipo de entidad. Nos encontramos, por tanto, con un entorno caracterizado por una gran competencia, donde se aprecian las siguientes tendencias:

– Reducción cada vez mayor de los márgenes con los que opera la entidad, lo que lleva a la necesidad de unos costes de explotación cada vez más ajustados y a la búsqueda de una mayor eficiencia operativa. ▷

\* Profesores del Departamento de Economía y Ciencias Sociales Agrarias. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.

<sup>1</sup> Altos niveles de servicio a la clientela minorista.

– Grandes inversiones en sistemas y tecnologías de la información. La tecnología en banca ha pasado de ser un elemento imprescindible para alivio de las tareas recurrentes y de poco valor añadido (*back-office*) a ser una auténtica oportunidad de negocio. El producto bancario es esencialmente tecnológico, y la base del negocio es el manejo rápido y eficiente de la información.

– Cliente final con una gran cultura financiera y cada vez más exigente con la calidad de los servicios recibidos y el precio de los mismos, lo que aumenta el esfuerzo necesario para su vinculación.

– Mayor dedicación del personal a tareas comerciales y de mayor valor añadido, en detrimento de las tareas administrativas, que tienden a mecanizarse al máximo.

– Utilización masiva de canales de distribución alternativos a la oficina (básicamente banca electrónica y dispositivos de autoservicio), que unidos a los adecuados sistemas de información consiguen una máxima rentabilización, tanto de los clientes como de las oficinas.

La lucha por la supervivencia en este entorno ha ocasionado que las entidades punteras en innovación sean las que lleguen a diferenciarse de la competencia de una manera más patente y, por tanto, consigan una ventaja competitiva respecto a las demás que se reflejará en sus resultados. La batalla emprendida en los últimos años por la eficiencia en costes como medio de mantener resultados siendo competitivo en precios se hace cada vez más intensa.

La actual crisis financiera, resultado en gran parte del largo período de sobreabundancia de liquidez, al que sin duda han contribuido los bajos tipos existentes en el mercado durante un largo período, ha llevado a una serie de excesos que, evidentemente, están pasando factura. Así, si las entidades financieras cerraban 2007 con unos resultados más que aceptables a pesar de observarse síntomas muy evidentes de ralentización de la economía, 2008 ha sido el año en que se han materializado las consecuencias de dichos excesos, con una bajada evidente de los márgenes recurrentes reforzada por la ralentización de la economía y la con-

secuente falta de confianza en los mercados y, por tanto, de liquidez. Ello, unido a las fuertes dotaciones que las entidades se vieron obligadas a realizar como consecuencia del aumento de morosidad, trajo como consecuencia una drástica reducción de la rentabilidad en todos los grupos de entidades.

No es objeto de este artículo, dado lo limitado de su extensión, el análisis de la crisis financiera ni sus consecuencias. Intentaremos, sin embargo, profundizar en la capacidad de generación de rentabilidad de manera sostenida que presentan las cajas rurales, y la viabilidad futura que pueda tener su modelo de negocio frente a nuevas eventuales crisis, o una posible intensificación de la competencia en el futuro.

Se trata de entidades que nacen vinculadas al sector agrario y rural, si bien su presencia en otros sectores de actividad es importante, caracterizadas por su naturaleza mixta bancaria y cooperativa, por lo que resulta de aplicación tanto la normativa bancaria como la legislación cooperativa.

Consideradas como entidades financieras, están equiparadas a las restantes entidades de depósito (bancos y cajas de ahorro), equiparación que se ha completado prácticamente con la Ley 44/2002 de Medidas de Reforma del Sistema Financiero (ley financiera), lo que resulta determinante a la hora de definir el entorno competitivo en el que deberán moverse en el futuro.

Como cooperativas, su objetivo originario es «servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito»<sup>2</sup>. Es importante, por tanto, su identificación con las necesidades financieras de su amplia base social, respetando los principios cooperativos. El fuerte arraigo a sus territorios de origen, y el carácter personalista con que prestan sus servicios, ha sido uno de los rasgos principales de las cajas rurales, estrechamente vinculadas al desarrollo regional y rural de sus respectivas comunidades.

Nos centraremos en este trabajo en el análisis de la realidad de las cajas rurales en tanto que ▷

<sup>2</sup> Ley 13/1989, de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito.

entidades financieras, puesto que por el tipo de negocio que desarrollan están obligadas a actuar en un entorno cada vez más competitivo, donde cada vez están menos asegurados los «nichos territoriales» y la tradicional fidelidad de su clientela. Aunque integradas en la llamada «economía social», como empresas, no dejan de estar obligadas a la búsqueda de rentabilidad como vía de creación de valor y servicio, tanto para sus socios, como para su clientela en general, y sus regiones de origen.

Estudiamos para ello el modelo de generación de los resultados en las cajas rurales, comparativamente con el modelo seguido por las restantes entidades financieras, y analizaremos la eficiencia operativa como vía de generación de resultados y como parámetro controlable por la entidad frente a los comportamientos del mercado.

Debemos remarcar que a lo largo del período abarcado por este análisis (1999-2009) se han sucedido dos modificaciones contables y de información financiera, reflejadas en sendas circulares del Banco de España. Así, los estados financieros 1999-2004 han sido elaborados por las entidades que seguían las directrices de la *Circular 4/1991 de 14 de junio a entidades de crédito sobre normas de contabilidad y elaboración de estados financieros*. A partir de 2005, y hasta 2007, la *Circular 4/2004 de 22 de diciembre, sobre normas de información financiera pública y reservada, y modelos de estados financieros* introduce importantes modificaciones, que afectan a la estructura de las principales partidas de balance y resultados. La *Circular 6/2008 de 26 de noviembre, del Banco de España, a entidades de crédito, de modificación de la Circular 4/2004*, de acuerdo con la cual ya se elaboraron los estados 2008 y 2009 vuelve a introducir modificaciones en la información financiera, que afectarán a la elaboración de los estados contables y criterios de valoración. Esta circunstancia ha obligado a realizar sucesivas adaptaciones de los estados contables para hacerlos comparables en la totalidad del período analizado. Con el fin de mantener la homogeneidad de la información temporal, y posibilitar el análisis evolutivo, se ha optado por adaptar la información financiera de las entidades en los sucesivos años a la

establecida por la mencionada Circular 4/2004 (tanto la anterior al año 2004, que sigue los criterios de la Circular 4/1991 de 14 de junio, como los establecidos financieros 2008). Es por ello que tanto la referencia a partidas de balance como la cascada de resultados de las entidades seguirán principalmente los criterios marcados por dicha Circular 4/2004, sin perjuicio de introducir cuando sea necesario parámetros procedentes de la Circular 6/2008.

## 2. Evolución de los resultados de las cajas rurales. Análisis agregado

El período analizado (1999-2009) ha venido caracterizado en gran parte, hasta mediados de 2005, por un continuado descenso de los tipos de interés, comenzando un nuevo y acusado ascenso en 2006, para alcanzar de nuevo máximos en 2008<sup>3</sup>, situándose a niveles superiores a los del año 2000 y cayendo bruscamente en 2009. El año 2005 cierra, por tanto, un importante ciclo desde el punto de vista estratégico para las entidades financieras, en el que éstas se vieron obligadas a trabajar con márgenes recurrentes (margen de intereses, intermediación, ordinario, básico) cada vez más estrechos con el fin de mantener su competitividad, y a desarrollar estrategias de expansión geográfica y crecimiento, así como políticas estrictas de contención de costes que les permitieran crecer en margen de explotación.

En el Cuadro 1 observamos las tasas de crecimiento anual (CAGR) de las magnitudes más significativas en términos absolutos de los diferentes tipos de entidades para el período 1999-2008<sup>(4)</sup>. Se ▷

<sup>3</sup> Euribor 1 año diciembre 2004: 2,274 por 100; diciembre 2006: 3,436 por 100; diciembre 2008: 4,813 por 100; diciembre 2009: 1,62 por 100.

<sup>4</sup> Dado que lo que buscamos es el análisis de la gestión interna de las entidades, hemos excluido en este cuadro el año 2009, debido al fuerte condicionamiento externo generado por la brusca caída de los tipos de interés, y la situación de los mercados financieros en este año. Con ello tenemos una primera visión del comportamiento relativo de los diferentes grupos de entidades respecto a las variables más significativas, cuyo análisis evolutivo se abordará seguidamente, incluyendo ya la totalidad del período. La inclusión de dicho año en la observación de las tasas medias anuales de variación introduce excesivas variables explicativas cuyo análisis excede la extensión de este trabajo sin aportar información claramente relevante.

CUADRO 1  
TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL (CAGR- TASA ANUAL COMPUESTA) EN TÉRMINOS ABSOLUTOS DE ACTIVOS TOTALES MEDIOS  
Y MAGNITUDES SIGNIFICATIVAS DE LA CUENTA DE RESULTADOS DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO. PERÍODO 1999-2008

|                                     | CAGR (porcentaje) |              |               |                                 |                    |
|-------------------------------------|-------------------|--------------|---------------|---------------------------------|--------------------|
|                                     | Bancos            | Cajas ahorro | Cajas rurales | Cajas populares y profesionales | Tot. Coop. Crédito |
| Activos totales medios (ATM) .....  | 11,17             | 15,36        | 14,63         | 14,89                           | 14,69              |
| Margen de intermediación (MI) ..... | 9,34              | 9,47         | 9,43          | 9,96                            | 9,03               |
| Comisiones netas .....              | 6,10              | 9,97         | 12,82         | 4,66                            | 10,51              |
| Margen ordinario (MO) .....         | 9,35              | 9,61         | 9,99          | 5,56                            | 9,17               |
| Gastos de explotación (GE) .....    | 3,23              | 7,51         | 8,80          | 5,56                            | 8,25               |
| Margen de explotación (ME) .....    | 17,16             | 13,14        | 12,52         | 6,85                            | 11,34              |
| Resultados antes de impuestos ..... | 12,23             | 6,29         | 7,23          | -1,38                           | 5,31               |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca), BDE.

observa un gran crecimiento del balance (ATM) de cajas de ahorro y cooperativas de crédito, y menor en bancos. Sin embargo, este crecimiento no ha ido acompañado de un crecimiento equivalente en márgenes, así, mientras que en los bancos, la tasa de crecimiento de rentabilidad en el período de estudio se sitúa en el 12,23 por 100 (superior al crecimiento en tamaño y al aumento de los márgenes recurrentes), en las cajas rurales se sitúa en el 7,23 por 100, y 6,29 por 100 en las cajas de ahorro (inferior en ambos casos al crecimiento de la entidad y a los incrementos en márgenes recurrentes). Analizando la partida de gastos de explotación vemos, claramente, que los bancos han ejercido a lo largo del período, un mayor control de los mismos, presentando un crecimiento anual medio de un 3,23 por 100 frente al 7,51 por 100 de las cajas de ahorros, o el 8,80 por 100 de las cajas rurales.

Realizando un análisis en términos relativos (Gráfico 1), es decir, referenciando los resultados al balance de las entidades –activos totales medios (ATM)–, observamos diferencias muy significativas entre unas y otras entidades. Durante la década de los noventa se apreció una continua reducción del margen de intermediación en las entidades de depósito, cuya intensidad fue diferente para bancos, cajas y cooperativas de crédito.

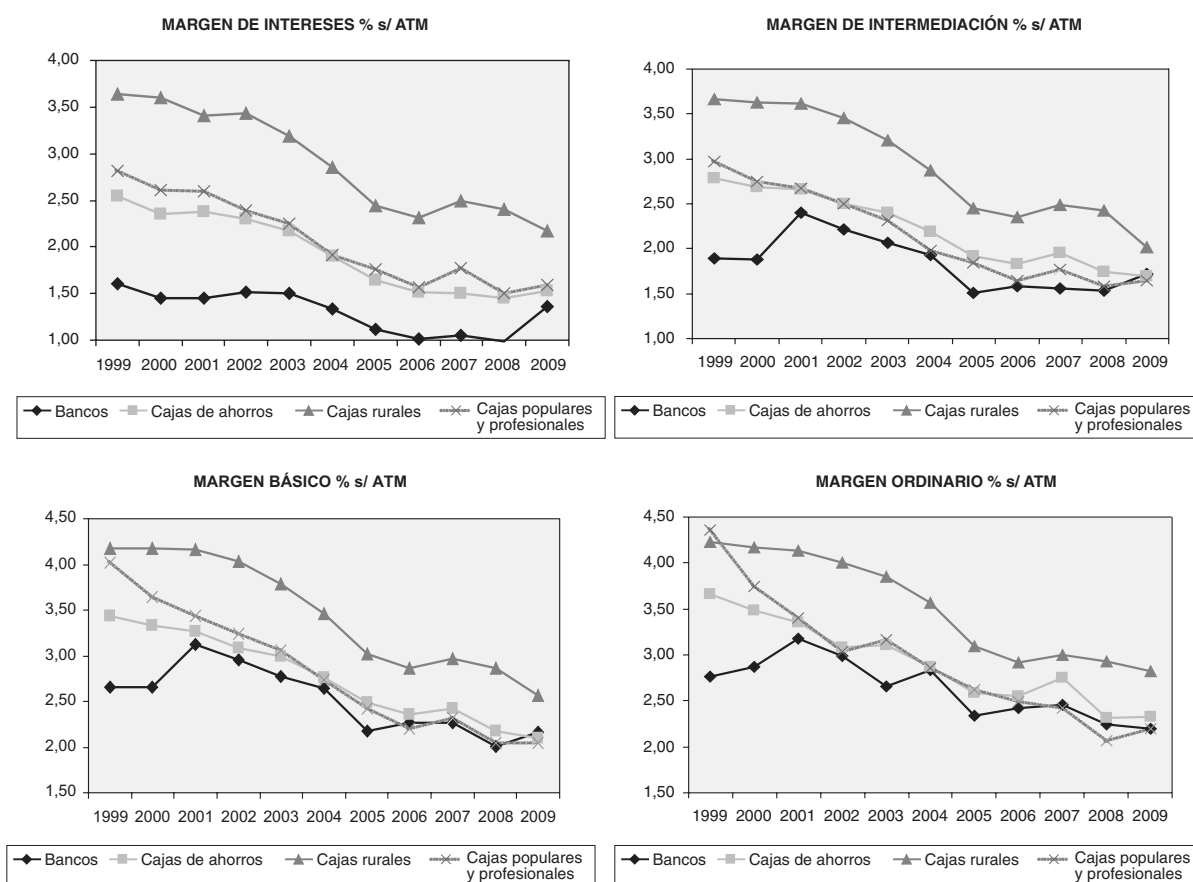
La principal causa de este comportamiento fue la intensificación de la competencia en la captación de la clientela, que afectó tanto a las operaciones de pasivo como de activo y que ocasionó una disminución del diferencial de tipos de interés.

Este efecto, que se mantiene hasta el año 2005, se manifestó de manera diferente en cada tipo de entidad, dependiendo de la estructura de su balance, y del tipo de clientela a la que prestan sus servicios.

Partimos en 1999 de unos márgenes de intereses<sup>5</sup> en términos de ATM mucho más bajos en bancos (1,61 por 100) que en cajas de ahorro (2,54 por 100) y cooperativas de crédito, especialmente cajas rurales (3,64 por 100). Estas posiciones relativas se mantienen a lo largo del período de estudio, y se reflejan en las mantenidas en los márgenes de intermediación, aunque en este caso se estrecha el diferencial mantenido entre entidades, fundamentalmente por los mayores rendimientos de instrumentos de capital en bancos y cajas de ahorros. Aunque en 2001 los bancos presentan un repunte en su margen de intermediación en términos de ATM, la tendencia global en todas las entidades de depósito es de una bajada continuada y sostenida hasta el año 2005, más intensa en cooperativas de crédito (CAGR -6,65 por 100) que en bancos y cajas de ahorro, lo que ocasiona que se vaya estrechando el diferencial entre grupos de entidades a lo largo del tiempo. En este año, comienza un claro cambio de tendencia en el sector, de acuerdo con el cambio en las condiciones de mercado, haciéndose menos intensa esta bajada y experimentando un cierto cambio de signo a partir de 2006. A pesar de este intenso descenso en su margen de intereses, las cajas rurales mantienen valores, tanto de este ratio, como de su margen de intermediación, muy superiores ▷

<sup>5</sup> Circular 6/2008 BDE.

GRÁFICO 1  
PRINCIPALES MÁRGENES DE LA CASCADA DE RESULTADOS DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO EN TÉRMINOS DE ATM  
DATOS AGREGADOS POR GRUPOS DE ENTIDADES. EVOLUCIÓN 1999-2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca) BDE.

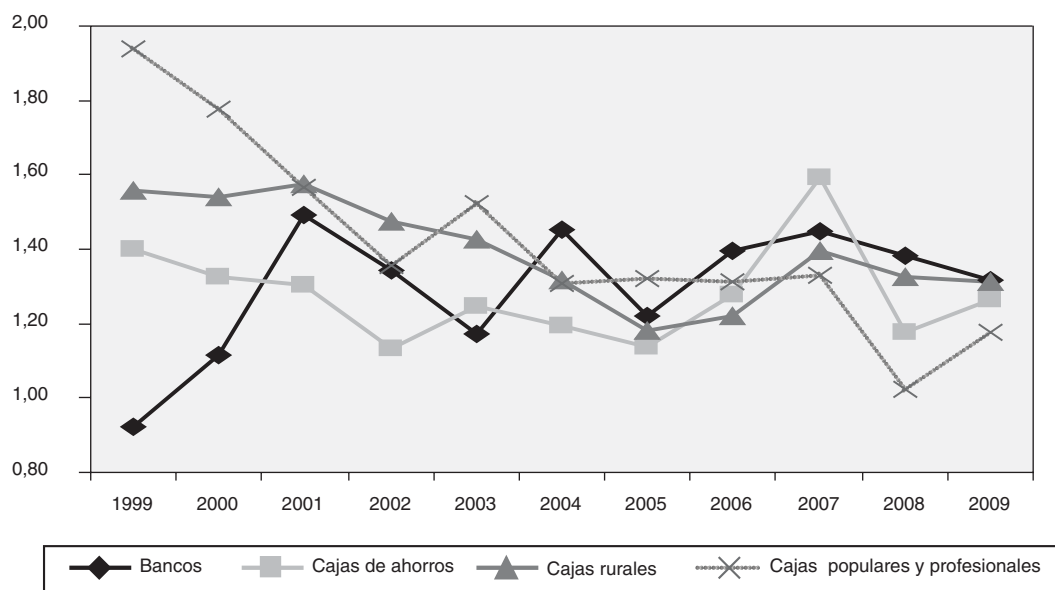
a los de las restantes entidades financieras a lo largo de todo el período analizado, presentando todavía en 2009 un valor significativamente más elevado (2,17 por 100 en términos de ATM) que bancos y cajas de ahorro (1,36 por 100 y 1,53 por 100 respectivamente).

Los márgenes básico y ordinario muestran posiciones relativas similares a las anteriormente descritas, presentando las cajas rurales valores para ambos ratios claramente superiores a los de bancos y cajas de ahorros a lo largo de todo el período. Así, si en 1999 su margen ordinario es de 4,22 por 100 en términos de ATM frente al 2,76 por 100 o 3,66 por 100 de bancos y cajas de ahorro respectivamente, llegan a 2009 con un 2,83 por 100 frente a 2,20 por 100 y 2,33 por 100.

El mantenimiento de estos altos márgenes recurrentes en cajas rurales –y, por tanto, la ventaja competitiva asociada– ha sido posible hasta el momento gracias a la fidelidad tradicional de su clientela y a las características económicas y sociales de la misma, que han aislado a este tipo de entidades de la competencia del sector. Sin embargo, esta ventaja competitiva que proporcionaba un elevado margen ordinario y que hasta 2003 se reflejaba en una rentabilidad superior a la de bancos y cajas de ahorros, se pierde en 2004 (Gráficos 2 y 3), año en que el margen de explotación de las cajas rurales y su rentabilidad sobre ATM (ROA) son superados por los de los bancos.

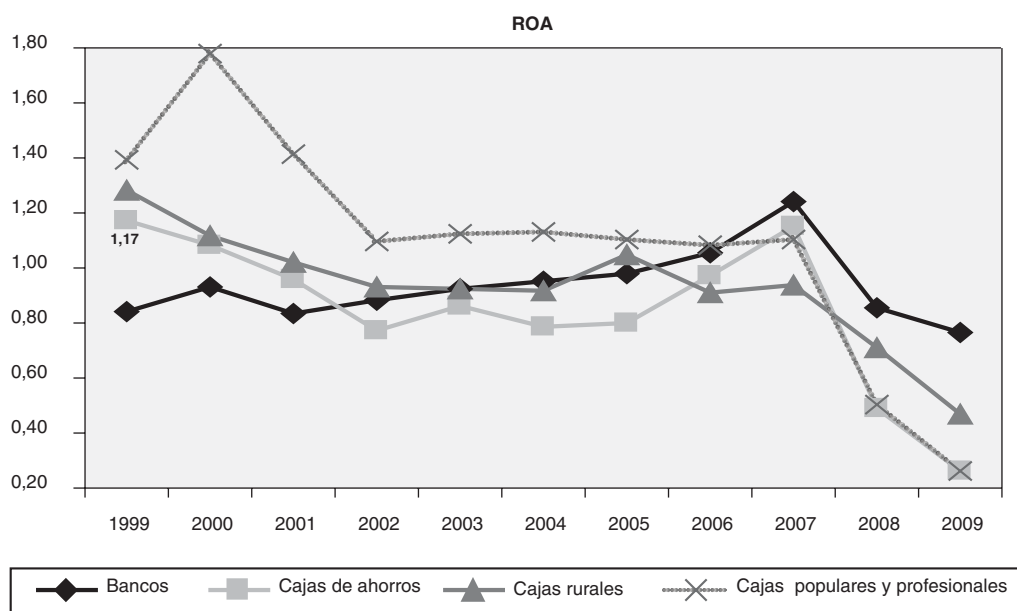
Mientras los bancos presentan una tendencia global ascendente en su margen de explotación en ▷

GRÁFICO 2  
MARGEN DE EXPLOTACIÓN DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO EN TÉRMINOS DE ATM. DATOS AGREGADOS POR GRUPOS DE ENTIDADES. EVOLUCIÓN 1999-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca).

GRÁFICO 3  
RENTABILIDAD DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO EN TÉRMINOS DE ATM. DATOS AGREGADOS POR GRUPOS DE ENTIDADES. EVOLUCIÓN 1999-2009

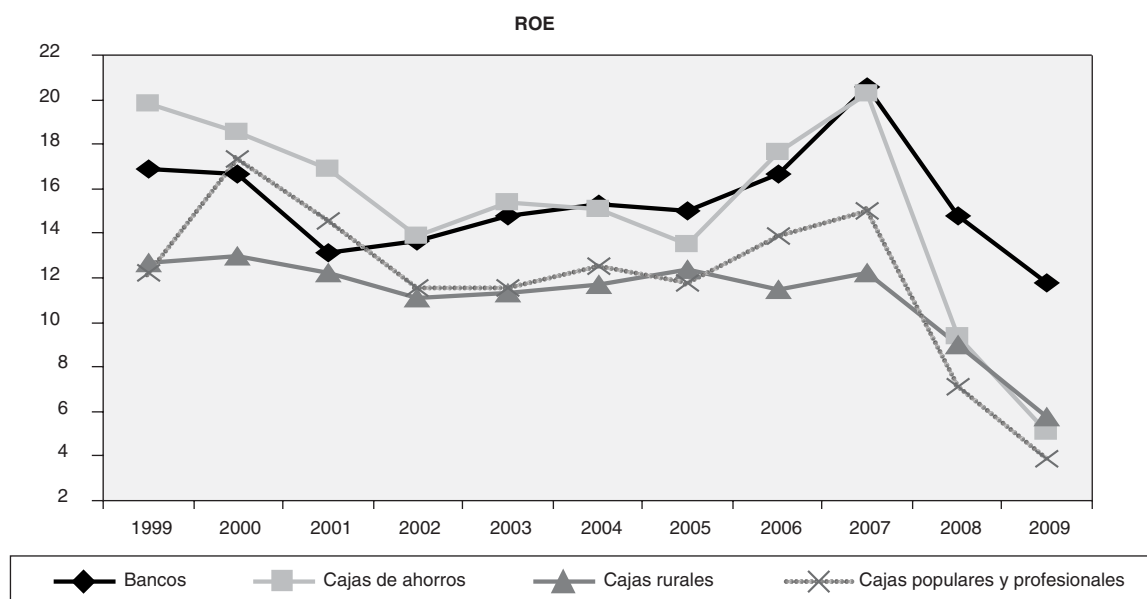


Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca).

términos de ATM a lo largo del período (CAGR 3,61 por 100), incluyendo un suave descenso en 2008 y 2009, y las cajas de ahorros mantienen ten-

dencia ascendente desde 2002 hasta 2007, con un brusco descenso coyuntural en 2008, las cajas rurales y cajas populares profesionales muestran un ▷

GRÁFICO 4  
 RENTABILIDAD FINAL (ANTES DE IMPUESTOS) DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO TÉRMINOS DE RECURSOS PROPIOS MEDIOS (RPM)  
 DATOS AGREGADOS POR GRUPOS DE ENTIDADES. EVOLUCIÓN 1999-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca).

descenso global en dicha partida (CAGR -1,70 por 100 y -4,86 por 100 respectivamente). De esta manera, el margen de explotación de las cajas rurales en 2009 es de un 1,31 por 100 sobre ATM, frente al 1,32 por 100 de los bancos, y sólo el fuerte descenso de dicho margen en cajas de ahorros en 2008 provoca que éstas terminen por debajo de las rurales.

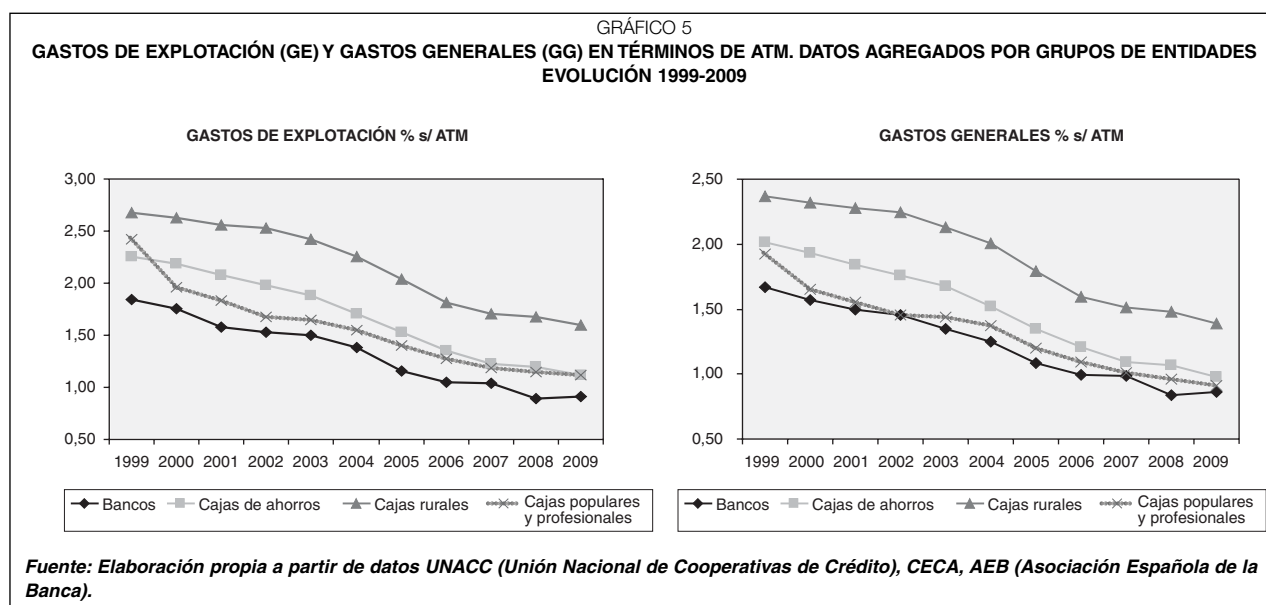
Los datos de rentabilidad sobre ATM (ROA)<sup>6</sup> muestran claramente el efecto de un año 2008 en plena crisis financiera, con fuertes descensos en este ratio debido a la fuerte bajada en márgenes recurrentes y, sobre todo, las importantes dotaciones que las entidades se han visto obligadas a realizar, fruto del alza de las tasas de morosidad. Las especiales circunstancias de mercado hacen que 2008 sea un año extraordinario en el conjunto del período analizado, razón por la que, en un primer paso debemos fijarnos en los años anteriores, con el fin de analizar las características propias de

cada modelo de gestión, que definirán a su vez las respuestas a la crisis financiera en los años 2008 y 2009.

Así, observamos que las cajas rurales llegan a 2007 con una rentabilidad de 0,94 por 100 en términos de ATM, claramente inferior a la de las restantes entidades, con una tendencia global descendente a lo largo del período. Ello resulta especialmente llamativo por producirse en un entorno de fuertes subidas de rentabilidad como son los años 2005 a 2007, donde todos los demás grupos de entidades muestran una clara tendencia ascendente (Gráfico 3). Esta situación de menores rentabilidades, estructural en las cajas rurales, determina una situación de menor capacidad de respuesta a las alzas de morosidad determinadas por la crisis financiera.

En cuanto a la rentabilidad de los recursos propios (ROE), las cajas rurales, y las cooperativas de crédito en general, se han mantenido muy por debajo de las restantes entidades a lo largo de todo el período de estudio, no apreciándose los importantes incrementos de rentabilidad experimentados por bancos y cajas de ahorros en los años previos a ▷

<sup>6</sup> Consideramos aquí los resultados antes de impuestos (BAI) para evitar el efecto distorsionante que podría causar la consideración de la partida de impuestos, ya que no aportaría información relevante a nuestro análisis.



2008 (Gráfico 4). Debemos tener en cuenta además que la fuerte expansión de los últimos años de cajas de ahorro y cooperativas de crédito ha sido posible en gran medida gracias a la contención de los precios del activo, propiciado a su vez por el bajo coste medio de sus pasivos.

Nos encontramos, por tanto, con interesantes diferencias en el comportamiento de las distintas entidades, reflejo de los distintos modelos de negocio y estrategias seguidas, que tienen un claro efecto en el modelo de rentabilidad y en la generación de resultados. En los últimos escalones de la cascada de resultados ya no se mantienen las posiciones relativas que se marcaron en el margen de intermediación, y que se habían venido arrastrando en el ordinario, reduciéndose drásticamente la ventaja competitiva de las cajas rurales, sobre todo a partir del año 2004. Una de las razones más importantes del descenso estructural de rentabilidad de las cajas rurales, la encontramos sus elevados gastos de explotación en términos de ATM (Gráfico 5).

Aunque las entidades de depósito, en general, han realizado un esfuerzo considerable en los últimos años, especialmente a partir de 2003, para contener los gastos operativos a pesar de la rigidez que éstos presentan a la baja, vemos diferencias de comportamiento muy significativas entre unas y otras. Así, el

menor esfuerzo de reducción lo vemos en las cajas rurales (CAGR -5,02 por 100), a pesar de que sus altos niveles iniciales de partida respecto de las otras entidades lo que muestra unos recorridos posibles de mejora muy importantes. El mayor esfuerzo lo observamos en las cajas populares y profesionales (CAGR -7,46 por 100) seguidas de cajas de ahorros (-6,76 por 100) y bancos (-6,74 por 100).

Considerando los gastos generales, es decir, eliminando el efecto de las amortizaciones, las posiciones relativas se mantienen entre los diferentes grupos de entidades, quedando patente el gran esfuerzo realizado por los bancos en cuanto a contención de gastos. Hay que tener en cuenta además, que la partida de amortizaciones de inmovilizado es también mayor en las cajas rurales.

En definitiva, el comportamiento de las cajas rurales, y de las cooperativas de crédito en general, está determinado a lo largo del período de estudio por una pérdida del diferencial de rentabilidad respecto de las restantes entidades de depósito. Sin entrar en el efecto causado por el alza de la morosidad de los dos últimos años, esta bajada de rentabilidad está explicada, por un lado, por un fuerte descenso de los márgenes recurrentes, motivado por las condiciones externas de mercado, y por la fuerte competencia entre las entidades de depósito. Por otro lado, el proceso de adapta- ▷

ción a estas condiciones lleva implícita la necesidad de una reducción de costes operativos para mantener los niveles de rentabilidad. Mientras bancos y cajas de ahorro (especialmente los primeros) han realizado importantes esfuerzos de contención de gastos generales (CAGR -6,39 por 100 y -6,95 por 100 respectivamente sobre ATM), las cajas rurales han realizado un esfuerzo mucho menor (CAGR -5,02 por 100), a pesar de partir de niveles superiores, y disponer, en consecuencia, de mayor recorrido posible. Esta situación ocasiona una mayor dependencia por parte de estas entidades de los márgenes recurrentes y por tanto de condiciones externas, más que de criterios internos de gestión. De hecho, a la vista de los gráficos se observa que, en el año 2006, mientras que en bancos y cajas de ahorro (especialmente en los primeros) la subida de tipos de interés se tradujo en un aumento de rentabilidad, en cajas rurales el efecto fue simplemente de una disminución en la tasa de descenso.

Esta reducción progresiva del diferencial de márgenes entre cajas rurales y el resto de las entidades hace pensar, en principio, en una progresiva pérdida de competitividad de las mismas en el sector, desde el punto de vista comercial (pérdida de clientes a los que las otras entidades ofrecerían productos en mejores condiciones) y de gestión (altos costes de explotación derivados de una gestión poco eficiente de los recursos).

### 3. Eficiencia operativa en las entidades de depósito. Análisis agregado

Aunque en su acepción más generalizada la ratio de eficiencia operativa se establece como el *porcentaje de absorción del margen ordinario por los gastos de explotación* (gastos de personal, administrativos, amortizaciones y saneamientos, y otras cargas de explotación), nosotros en este trabajo consideraremos solamente la partida de *gastos generales de administración* para su cálculo, (gastos de personal y administrativos)<sup>7</sup>, excluyen-

do del mismo las partidas destinadas a amortizaciones, saneamientos y otras cargas de explotación y ello por dos razones fundamentales:

1. Los gastos generales son los gastos más importantes a controlar de cara al mantenimiento de la estructura productiva de la entidad, dado que son los directamente implicados en la misma, controlables y dependientes de criterios de gestión.

2. Considerar las amortizaciones y saneamientos para este estudio podría llevarnos a engaño ya que, muy a menudo sus dotaciones no corresponden a criterios operativos, sino contables o legales.

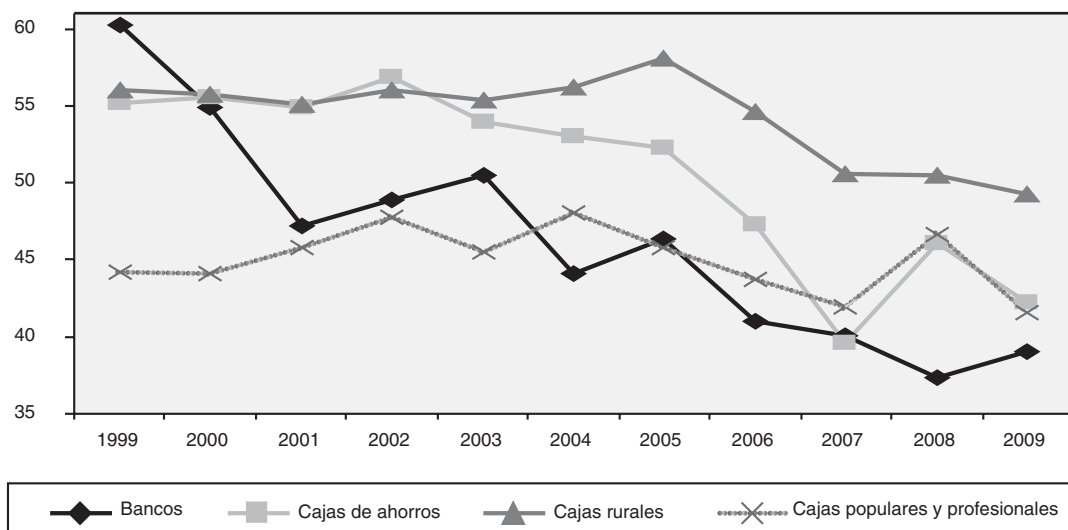
Analizando para cada grupo de entidades la evolución de su ratio de eficiencia (Gráfico 6), vemos cómo hasta el año 2000 las cajas rurales y cajas de ahorro eran más eficientes en costes que los bancos, sin embargo, a partir de este momento el esfuerzo de reducción de costes y mejora de eficiencia operativa de éstos se hace patente, consiguiendo estar en 2001 por debajo del 50 por 100 en el valor de esta ratio y llegando al 37,4 por 100 en 2008.

En términos generales, la mejora de la eficiencia operativa en bancos a lo largo del período de estudio se ha conseguido mediante un exhaustivo control de los gastos generales, y una disminución de los mismos en términos de ATM a tasas superiores (CAGR -8,13 por 100) a las de la bajada de los márgenes recurrentes (CAGR -3,55 por 100). En algún caso particular esta mejora podría venir explicada por un incremento de los ingresos por operaciones financieras, una partida volátil que depende de la operativa en mercados o de alguna desinversión de participadas y que en muchos casos tiene un carácter coyuntural.

En cajas de ahorro se observa una mejora de la eficiencia a partir de 2003, pero no es hasta 2006 que consiguen, como grupo, una ratio de eficiencia operativa inferior al 50 por 100, bajando del 40 por 100 en 2007. El año 2008 termina para estas últimas con una fuerte subida de la ratio, ocasio- ▷

<sup>7</sup> Ratio de eficiencia operativa = gastos generales de administración/margen ordinario, es decir, la parte del margen ordinario que es absorbida por los gastos generales. La ratio, por tanto, será menor cuanto más eficiente sea la entidad, ya que una menor parte de su margen operativo será absorbido por los gastos de explotación.

GRÁFICO 6  
EFICIENCIA OPERATIVA (EN PORCENTAJE)  
DATOS AGREGADOS POR GRUPOS DE ENTIDADES. EVOLUCIÓN 1999-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de datos UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), CECA, AEB (Asociación Española de la Banca).

nado, principalmente por el fuerte recorte sufrido en su margen operativo durante ese año, consecuencia de la situación de los mercados financieros.

En cuanto a las cajas rurales y las cooperativas de crédito en general, no podemos decir que presenten una clara tendencia de mejora en su eficiencia, ya que, aunque los años 2005 a 2007 presentan una clara mejora de este ratio, ello se explica, más por el cambio de tendencia en la disminución de los márgenes recurrentes, fruto de la expansión crediticia en los mercados, que por un claro control de sus gastos. De hecho, hasta 2005 la tasa de disminución de los márgenes recurrentes en este grupo era superior a la de los gastos generales<sup>8</sup>, lo que explica el estrechamiento observado de su margen de explotación y aumento de la ratio de eficiencia (CAGR 0,63 por 100).

#### 4. Estructura de los gastos generales

Dada la importancia de la eficiencia operativa en la determinación de la rentabilidad de las enti-

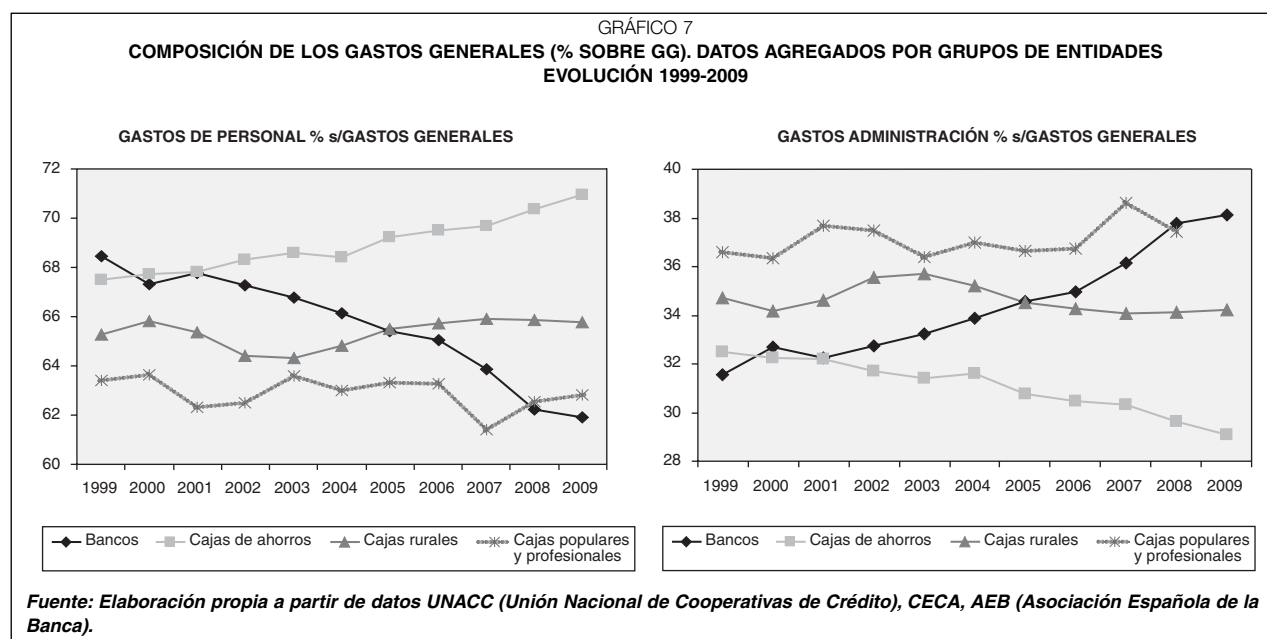
dades financieras, ratio que en cajas rurales viene fuertemente determinada por la componente de gastos generales<sup>9</sup>, analizaremos brevemente la composición de los mismos. Para ello desglosamos esta partida de balance en sus dos componentes principales: gastos de personal y otros gastos generales de administración<sup>10</sup> con el fin de establecer la proporción que asignan las diferentes entidades a cada uno de los conceptos. En el Gráfico 7 observamos que los gastos de personal suponen para todos los grupos de entidades, la partida de gastos más voluminosa, no sólo de sus gastos generales (61,9 por 100 bancos, 70,9 por 100 en cajas de ahorros y 65,8 por 100 en cajas rurales en 2009), sino de la totalidad de los gastos de explotación, y la que ofrece por tanto mayores recorridos posibles de mejora.

Como puede observarse, la proporción de gastos de personal en las cajas de ahorros es superior en 2009 a la que muestran los restantes grupos de en- ▷

<sup>8</sup> Mientras los gastos generales en términos de ATM en cajas rurales descendían en el período 1999-2005 a tasas medias anuales de 4,42 por 100, su margen ordinario lo hacía en el mismo período al 5,08 por 100..

<sup>9</sup> Al ser menor el control que sobre sus gastos operativos presentan las cajas rurales respecto de los otros grupos de entidades financieras, la mejora de su ratio de eficiencia operativa viene determinada en mayor medida por la disminución de los mismos en términos de ATM que por el aumento de su margen ordinario. ENCINAS DUVAL, B. (2009).

<sup>10</sup> Epígrafes 13 y 14 de la cuenta de pérdidas y ganancias pública. Circular BDE 4/2004.



tidades, y presenta una tendencia ascendente a lo largo de todo el período de estudio (CAGR 0,50 por 100). Los bancos, por el contrario, muestran una clara apuesta por la reducción de los gastos de personal, en beneficio de los restantes gastos de administración, entre los que están incluidos los gastos de informática (CAGR -1 por 100). Ello es indicativo del diferente modelo de negocio por el que opta cada tipo de entidad. La apuesta por la mayor dotación tecnológica de oficinas está directamente relacionada con el incremento de la eficiencia, al permitir la dedicación del personal a tareas de mayor valor añadido. Las cajas rurales, por su parte, presentan un ligero aumento de la proporción de gastos dedicados a personal (CAGR 0,08 por 100).

## 5. Conclusiones

Aunque la reducción de los márgenes de intermediación experimentada por las entidades financieras en los últimos años se transmite a todos los escalones de la cascada de resultados, la respuesta de cada tipo de entidad es distinta, en función de la estructura de balance (composición de los activos), del tipo de negocio que desarrollan y del segmento del mercado al cual se orientan.

Los bancos presentan el mayor estrechamiento en el margen de intermediación seguidos de las cajas de ahorro y, por último, las cooperativas de crédito, especialmente las cajas rurales, que han podido mantener elevadas tasas en el mismo, gracias a la tradicional fidelidad de su clientela y a las características socioeconómicas de la misma, que han aislado a estas entidades de la competencia del sector. Estas diferencias se reducen a nivel de margen ordinario debido a los menores ingresos en productos por servicios (comisiones) por parte de las cajas rurales, condicionados, fundamentalmente por la tipología de su clientela y el modelo de negocio seguido por ellas.

Al llegar al margen de explotación comprobamos cómo la ventaja adquirida por las cajas rurales prácticamente desaparece, reduciéndose drásticamente el diferencial que mantenían respecto de cajas de ahorro y bancos, y siendo casi igualadas por estos últimos. Esto es debido a que las cajas rurales presentan los mayores costes de explotación de todo el sector, lo que las hace muy poco competitivas frente a los bancos, que han realizado en los últimos años un gran esfuerzo de contención y racionalización de costes.

Los elevados costes de estructura que mantienen las cajas rurales hace que un porcentaje muy

alto de su margen ordinario vaya destinado a cubrir dichos costes en lugar de a una mayor generación de rentabilidad, lo que hace que su eficiencia operativa sea la más baja del sector, a pesar de partir de márgenes financieros mucho más altos que las restantes entidades.

Esta situación se traduce, como es lógico, en un progresivo descenso en la rentabilidad final de las cajas rurales, tanto en términos de ATM como sobre recursos propios, mostrando la primera una tendencia descendente, en un entorno de altas rentabilidades como fue 2006, donde todos los demás grupos de entidades mostraron una clara tendencia ascendente. La rentabilidad de los recursos propios, las cajas rurales, y las cooperativas de crédito en general, se han mantenido muy por debajo de las restantes entidades a lo largo de todo el período de estudio.

Aunque las cajas rurales muestran esfuerzos en racionalización de costes, estos han sido mucho menores que los realizados por bancos y cajas de ahorro, que ya de por sí partían de posiciones más competitivas. La rentabilidad sigue estando basada en márgenes de partida más altos que el resto del sector, que hasta el momento han sido admitidos por una clientela fiel y tradicional pero que entendemos no es sostenible en el largo plazo.

Las cajas rurales deben buscar un adecuado equilibrio ingresos-gastos, es decir, una ratio adecuada de eficiencia, como base de su rentabilidad y competitividad. Pero también es importante mantener una oferta competitiva si no se quiere perder cuota de mercado en banca minorista tradicional. Para ello, los márgenes financieros y los ingresos por comisiones deben situarse dentro de los límites que permita el entorno en que opera la entidad, y la competencia a la que se enfrenta. Ello quiere decir que los gastos generales deben estar perfectamente controlados, de manera que, si las condiciones externas cambian y se hacen más restrictivas, la entidad sea capaz de ajustar sus tipos de interés sin que por ello se vean comprometidos sus resultados. Todo ello, por su puesto, sin descuidar el adecuado control de riesgos y la correcta gestión de los activos de la entidad.

La rentabilidad agregada en las cajas rurales es, en la actualidad, excesivamente dependiente de los márgenes recurrentes, lo que supone un freno al despegue de su productividad por falta de competitividad comercial, y no supone una garantía de futuro, ya que en entornos de bajos tipos de interés no está garantizada la competitividad.

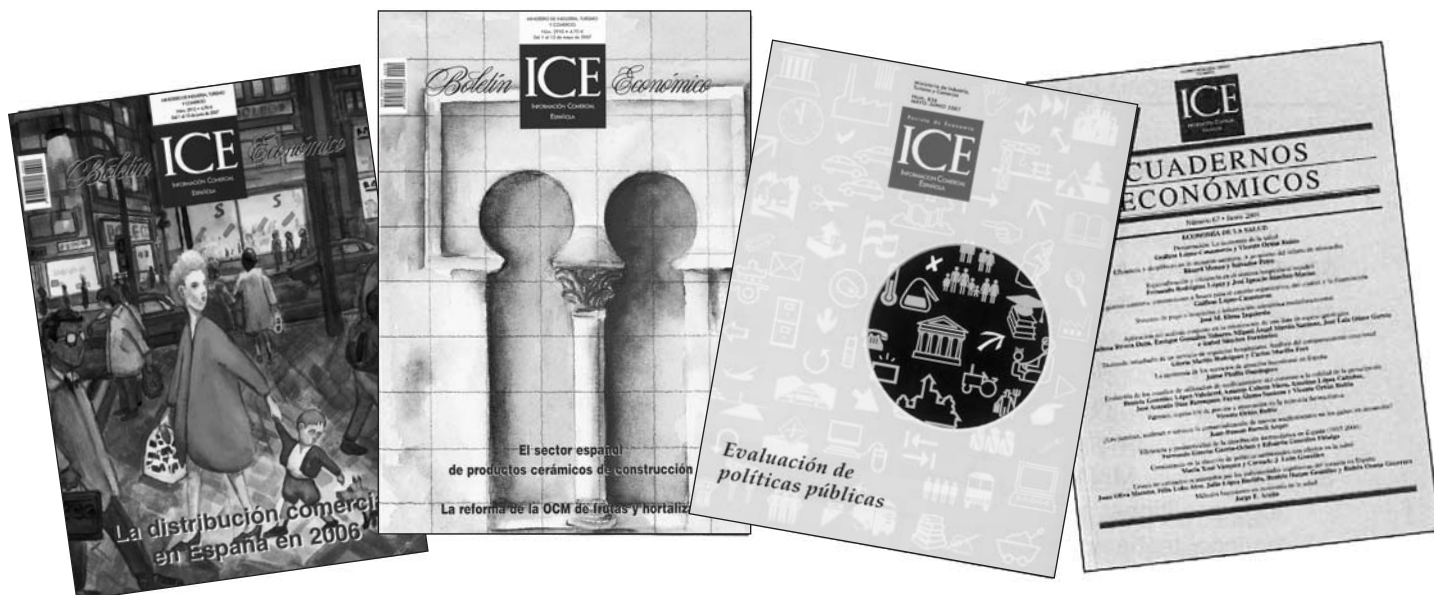
Es necesario, por tanto, un cambio de enfoque en su modelo de negocio, que contemple una clara apuesta por la eficiencia operativa, basada en un adecuado control de los costes y generación de sinergias, y no en el mantenimiento de elevados márgenes ordinarios. Ello es condición indispensable para garantizar una rentabilidad creciente y «sostenible» en el tiempo, capaz de competir en el agresivo entorno financiero en el que desarrollan su actividad.

## Bibliografía

- [1] BAREA, J. (1987): «El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España». *Papeles de Economía Española*, nº 32, pp. 314-332. Fundación FIES, Madrid.
- [2] BERNAD, C. FUENTELES, L. y GÓMEZ, J. (2005): «Consolidación, expansión y localización de las oficinas bancarias en España: 1995-2002». *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 83, pp. 55-65. Fundación de las Cajas de Ahorro. CECA, Madrid.
- [3] CARBÓ, S., RODRÍGUEZ, F. y LÓPEZ DEL PASO, R. (2000): «La competencia en el sector bancario español. Una aproximación regional». *Papeles de Economía Española*, nº 84-85, pp. 268-293. Fundación de las Cajas de Ahorro. CECA, Madrid.
- [4] CHAVES, R. y SOLER, F. (2004): «El gobierno de las cooperativas de crédito en España». CIRIEC-España, Valencia. ISBN 84-95003-45-7. pp. 233.
- [5] DE FRUTOS, F. (2004): «Innovación productiva y canales de distribución en las cajas de ahorros». *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 80, pp. 73-97. Fundación de las Cajas de Ahorro. CECA, Madrid.



- [6] ENCINAS, B. (2009): «Eficiencia operativa y rentabilidad en el actual modelo de negocio de las Cajas Rurales». *Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias*. Madrid. ISBN 978-84-95525-38-3. pp. 371.
- [7] FERNÁNDEZ DE GUEVARA, J., MAUDOS, J. y PÉREZ, F. (2002): «La evolución de la estructura de ingresos en el sector bancario español». *Papeles de Economía Española*, nº 94, pp. 136-145. Fundación de las Cajas de Ahorro. CECA, Madrid.
- [8] FUENTES, I. (2005): «Los gastos en tecnología y la eficiencia, productividad y costes de las entidades bancarias españolas». *Boletín Económico Banco de España*, febrero, pp. 52-61.
- [9] IBARRONDO, P. (2001): «Análisis comparativo de la estructura económico-financiera de las entidades de depósito españolas». *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 2678, 15 al 21 enero, pp. 15-24.
- [10] LOZANO, A. (1997): «Profit Efficiency for Spanish savings Banks». *European Journal of Operational Research*, 98, pp. 381-394.
- [11] MAUDOS, J. y PASTOR, J.M. (2003): «Cost and profit efficiency in the Spanish banking sector (1985-1996): a non parametric approach». *Applied Financial Economics*, 13 1-12. Taylor & Francis Group. Reino Unido.
- [12] MELIAN, A. (2004): «El fenómeno concentratorio como estrategia de crecimiento en las Cajas Rurales españolas. El Grupo Caja Rural». *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, Móstoles. nº 82, 1<sup>er</sup> cuatrimestre, pp. 89-112.
- [13] PALOMO, R. y GONZÁLEZ, M. (2004): «Un contraste de la divergencia en el modelo de modelo de negocio de las entidades financieras de economía social: cajas de ahorro y cooperativas de crédito». *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 83, 2<sup>o</sup> cuatrimestre, pp. 85-114.
- [14] PALOMO, R., SANCHIS y J.R., SOLER, F. (2010): Las entidades financieras de la economía social ante la crisis financiera: un análisis de las cajas rurales españolas. *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 100, pp. 101-133.
- [15] VALLE, V. (2000): «Cinco reflexiones sobre el sistema financiero». *Papeles de Economía Española*, nº 84-85, pp. 17-24. Fundación de las Cajas de Ahorro. CECA, Madrid.



# INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

## INTERNET



[www.revistasICE.com](http://www.revistasICE.com)