LA INTERNACIONALIZACION DE LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS. SU REFLEJO EN CAJA MADRID

Miguel Blesa de la Parra*

Caja Madrid se ha planteado como punto de partida, en su proceso de expansión geográfica en el exterior, exportar *know-how* y franquicia. Para ello ha creado, junto con otras entidades bancarias y tres organismos multinacionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Centroamericano de Integración Económica y Caribbean Development Bank), una sociedad para la financiación de infraestructuras en Iberoamérica y el Caribe.

Palabras clave: *empresas multinacionales, cajas de ahorros, inversiones en el extranjero, España.*

Clasificación JEL: *F23, G21.*

1. Asimetrías en la internacionalización de cajas de ahorro y bancos

Cuando se analiza la parte del sistema financiero español constituida por cajas de ahorros y bancos, resalta de inmediato la desproporción entre sus respectivos niveles de internacionalización. En los mercados domésticos, las estadísticas confirman un protagonismo de las cajas más que equiparable al de los bancos, no sólo en cuanto a la clientela tradicional, captación de pasivo, financiación hipotecaria, etcétera, sino también en áreas financieras tan supuestamente lejanas como los mercados de capitales o la banca de negocios.

Sin embargo, el panorama cambia al desglosar el sistema en cuanto a su grado de internacionalización. Afortunadamente hablamos de internacionalización, que no de globalización, pero aun así, alguna precisión parece necesaria. Mirando hacia atrás en la historia de la banca comercial clásica, la internacionalización corría pareja (no necesariamente de forma cronológica) con los siguientes vectores:

— Desarrollo del mercado de divisas (FOREX).
— Financiación al comercio exterior, en sus múltiples formas.
— Banca de corresponsales.
— Posicionamiento geográfico a través de la apertura de oficinas de representación, filiales o sucursales.
— Primeros escarceos en banca de negocios.

Un análisis superficial de estos vectores nos indicaría que seguramente fue la necesidad de financiar el comercio exterior (con su dimensión a corto plazo), el factor que condicionó la estructuración definitiva de una tesorería FOREX; de ahí al seguimiento de una clientela avezada al comercio e inversiones internacionales sólo había un paso, paso que exigía la presencia física. La secuencia habitual era situarse en el país elegido mediante una oficina de representación, para más adelante consolidar el negocio abriendo una sucursal o banco filial, según legislaciones y tratamiento de las autoridades regulatorias o fiscales. El mismo análisis es válido para la captación en origen de las remesas que durante tantos años han sido enviadas por

* Presidente de Caja Madrid.

nuestros emigrantes, hasta tiempos no muy lejanos. También merecerían mención aparte esos primeros escarceos de la banca de negocios española en el extranjero, que se han caracterizado por su dispersión hasta tiempos muy recientes.

Pero quizá debamos dar un paso atrás y plantearnos de nuevo la asimetría entre la internacionalización de cajas de ahorros y bancos: evidentemente, la presencia física internacional de las cajas es muy inferior —hoy por hoy, no hay ninguna caja española a la que se pueda etiquetar como «multinacional»— y algo similar ocurre con los restantes componentes de la internacionalización. Preguntémonos entonces por el origen de esta asimetría.

2. Los condicionantes histórico-legislativos

Para responder al porqué de esta desproporción en el desarrollo internacional, nos va a ayudar el ejemplo de Caja Madrid. Hasta 1977, las cajas de ahorro no pudieron ofrecer los mismos servicios que la banca universal española y sólo a partir de 1988 fueron autorizadas a expandirse fuera de sus zonas de influencia (*hinterlands*) tradicionales; en el caso de Caja Madrid, un *hinterland* que tendría como eje teórico la distancia entre Madrid y Ciudad Real, localidad donde se estableció la segunda sucursal de nuestra entidad. Fue a partir de entonces cuando pudo plantearse una expansión territorial dentro y fuera de nuestras fronteras.

Inicios

Eliminadas las restricciones territoriales y, por ende, permitida la expansión internacional, el primer objetivo estratégico debía ser una expansión de Caja Madrid a lo largo y ancho del territorio español; un objetivo de medio plazo que iba a exigir fuertes inversiones y todo tipo de reestructuraciones organizativas para su consecución. En estas condiciones de partida resultaba un tanto difícil plantearse simultáneamente una estrategia global y complementaria de expansión internacional, más allá de la actividad de banca de corresponsales y algunas acciones de negocio de carácter puntual, dictadas por la necesidad de seguir a nuestros clientes más importantes en su proyección internacional.

Consecuencias

Claramente, la competencia doméstica era prioritaria y la expansión exterior, secundaria. También estaba latente y hubo que asumir un hecho «cultural»: aquellas entidades financieras que habían iniciado su despegue internacional años antes, estableciéndose en el extranjero, habían ido creando una «cultura internacional» dentro de sus respectivas casas matrices.

La existencia de un «ambiente» internacional entre los cuadros directivos de una entidad financiera era, y en buena parte sigue siéndolo, un factor de enorme valor estratégico, que se echaba muchas veces de menos al observar ciertos comportamientos en entidades que, por imposibilidad legislativa, no tuvieron la oportunidad de crearlo desde un primer momento. Aunque, como vamos a ver, hubo transformaciones de los mercados que propiciaron en fechas mucho más recientes la internacionalización en todo tipo de instituciones financieras, con una dinámica propia y hasta cierto punto independiente de la posición exterior.

La internacionalización como evolución

La internacionalización no vino impuesta por la necesidad de una expansión geográfica. Hubo otros factores y permítasenos analizar un vector clave para la internacionalización: el imparable proceso de desarrollo de los mercados de capitales, una evolución pareja a los procesos de desintermediación financiera.

Caja Madrid supo medir en toda su importancia el potencial de desarrollo que contenían estos mercados, nacidos con vocación apátrida a largo plazo. Pero su estructuración fue sólo cuestión de pocos años, que bastaron para que se fueran consolidando los referentes de plazo y tipos, se generalizaran nuevos instrumentos, se homogeneizaran las tipologías transaccionales y se formalizaran pagos, horarios, etcétera.

Asumida desde un primer momento la necesidad de estar presentes y adaptarse a la evolución y consolidación de estos mercados, el desarrollo paulatino de nuevos equipos de trabajo, la interconexión con las principales plazas financieras mundiales, la propia operativa del día a día, condujeron a un considerable

incremento de la internacionalización, a la creación de una cultura financiera específica y transnacional en las casas matrices... y además, en el caso de Caja Madrid, a un incremento de la actividad con un reflejo muy favorable en la cuenta de resultados.

3. La expansión geográfica

Como hemos visto, la expansión geográfica parece ir siempre unida al concepto de internacionalización y no es fácil sistematizar su evolución ¿En qué consiste? Conlleva un elemento posicional, de inversión en el exterior, buscando llevar un «saber hacer» financiero, junto con una franquicia reconocible, a otros mercados y en otros países. La exportación de este conocimiento ha estado dirigida en el caso de la banca universal, y hasta hace relativamente poco tiempo, a la banca al por menor y la banca corporativa; más recientemente ha comenzado a orientarse más hacia los fondos de inversión, los seguros y las nuevas oportunidades comerciales que abren los canales alternativos.

¿En dónde? La respuesta lógica parecería ser allá donde exista una demanda objetiva de este conocimiento, ayudado por su franquicia, por la «marca» de la casa matriz. En lo que corresponde al sistema financiero español, Iberoamérica ha sido el paradigma de la implantación, de la expansión geográfica y de las redes al por menor. No ha sido éste el caso en países europeos mucho más próximos en los que, a menudo, se ha intentado un posicionamiento estratégico por la vía de las alianzas o acuerdos con éxito desigual.

Más allá de la expansión geográfica tradicional

Pero no siempre hace falta construir estructuras complejas de soporte en el exterior para llevar a cabo la citada exportación de conocimiento y franquicia. A veces, basta con crear el instrumento adecuado, limitándose a la estricta oportunidad de negocio. Pensar en términos de redes al por menor, banca comercial clásica, toma de participaciones estratégicas que exijan involucrarse tecnológica y organizativamente como complemento a una inversión, etcétera, son posibilidades tradicionales, todas ya muy recorridas por las instituciones financieras con larga trayectoria internacional.

¿Pueden ser otras las alternativas para entidades fundamentalmente domésticas, de sólida franquicia nacional pero reciente despegue internacional?

Creación de nuevos instrumentos

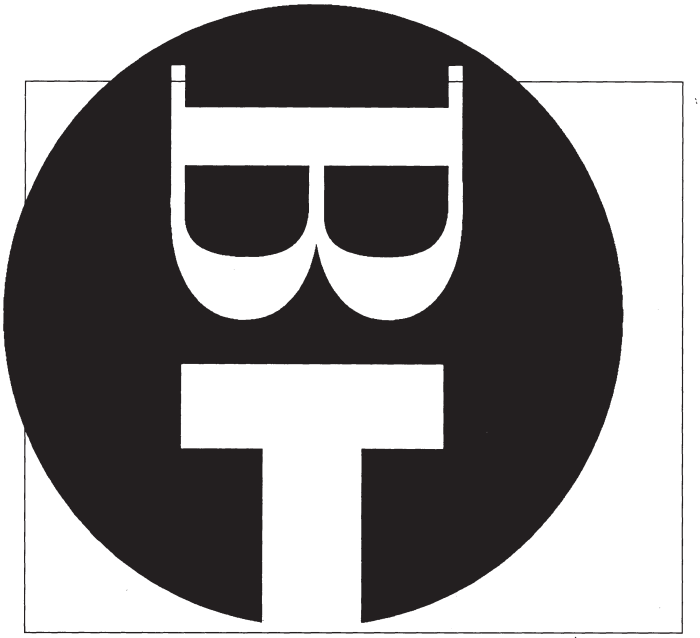
El punto de partida era exportar *know-how* y franquicia. ¿Dónde se monitorizan las demandas, tanto financieras como de la economía real, de los países? Entre otras instituciones, en los organismos multilaterales (OO MM). Parece lógico intentar crear instrumentos conjuntos con estas organizaciones, máxime cuando se están abriendo cada vez más a la cofinanciación con el sector privado. En el caso de Caja Madrid, siguiendo esta línea de razonamiento, se ha creado, junto con tres OO MM —el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y el Caribbean Development Bank (CDB)— una sociedad para la financiación de infraestructuras en Iberoamérica y el Caribe (CIFI). En el proyecto participan también la Caixa Geral de Depósitos portuguesa y otros siete bancos de las regiones iberoamericana y caribeña.

El instrumento ya está en marcha y tiene su sucursal operativa (*full branch*) en Washington DC, en la sede del BID.

Creo que este ejemplo basta para apuntalar una hipótesis de internacionalización: detección de oportunidades de negocio, búsqueda de apoyo transnacional, a ser posible de organismos multilaterales, y no percibir de entrada una operativa en un país como una exigencia automática de expansión en el mismo. Dentro de esta óptica, algunas áreas de negocio destacan por la necesidad de ese «saber hacer» financiero y la gestación de nuevos instrumentos; existe una demanda de *know-how* para la financiación hipotecaria, su titulización, nuevos mecanismos/instrumentos para el comercio exterior... y un largo etcétera.

Dentro de lo que en Caja Madrid hemos dado en llamar «una expansión internacional paulatina de bajo riesgo», el binomio rentabilidad-riesgo es el que aconsejerá la orientación adecuada para la creación de tales instrumentos. Esperamos que el tiempo demuestre que ha sido éste un enfoque prudente para la internacionalización de nuestra entidad.

Si busca un economista, aquí lo encontrará



La Bolsa de Trabajo
del Colegio de Economistas
de Madrid,
con sus once mil colegiados,
está en condiciones
de proporcionarle el economista
que mejor se adapte
a sus necesidades específicas.
Póngase en contacto
con nosotros y lo comprobará.

Flora, 1. 28013 Madrid. Teléfonos: 91 559 46 02 y 91 559 46 59