



XI Congreso Internacional de la AEHE
4 y 5 de Septiembre 2014
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
Madrid

Sesión : INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS FINANZAS MINORISTAS.

Coordinadores: Bernardo Batiz-Lazo y Carles Maixé

Título de la comunicación:

LA CECA Y LA COOPERACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS CAJAS EN ESPAÑA (1971-2000).

Autor:

Francisco Comín

Filiación académica:

Universidad de Alcalá, Madrid.

Dirección electrónica de contacto:

francisco.comin@uah.es

Título de la comunicación:

LA CECA Y LA COOPERACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS CAJAS EN ESPAÑA (1971-2000).

Autor:

Francisco Comín

Introducción¹

Una ventaja que la Confederación Española de Cajas de Ahorros prestó a las Cajas de Ahorros era que, aunque especializadas en banca regional, a través de la misma se podía coordinar y establecer una red de oficinas de ámbito nacional para atender a los clientes de todas ellas. Pero estos servicios de red no fueron ofrecidos por la CECA desde el principio. Tras su creación en 1928, la Confederación no prestaba servicios operativos, ni financieros, ni tecnológicos a las Cajas; su única actividad era hacer lobby asociativo en favor de sus miembros. De ahí que la Confederación tuviera una plantilla muy reducida. De hecho, para suministrar servicios financieros y operativos, las Cajas habían creado otro organismo, el Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorro en 1933. Ello explica que hasta los años 1950 no hubiera propuestas en la Comisión Permanente de la CECA para crear nuevos servicios en la Confederación Española de Cajas de Ahorro Benéficas; pero, entonces, las Cajas no los aprobaron. Por ello, durante la autarquía, la principal -y casi única- función de la Confederación siguió siendo la representativa. La cooperación de las Cajas de Ahorros se inició con las operaciones de intercambio, que permitían a los depositantes operar con su libreta no sólo en la Caja en que la habían abierto, sino en cualquier oficina de cualquiera de las Cajas de Ahorros españolas. A este servicio de intercambio tradicional sólo se fueron añadiendo otros, desde los años 1960.

En efecto, en la década de 1960, la CECA comenzó a transformarse en el “ente financiero de las Cajas de Ahorros”, como suministradora de servicios operativos comunes para las Cajas entre los que empezaron a contar los tecnológicos, con el desarrollo del Sistema 6000. En esta década, la CECA comenzó a transformarse en el “ente financiero de las Cajas de Ahorros”, como suministradora de servicios operativos comunes para las Cajas entre los que empezaron a contar los tecnológicos. Esto fue posible por la desaparición del ICCA, cuyas funciones inspectoras pasaron al Banco de España y las funciones financieras y operativas se cedieron a la CECA, que pasó a

¹ Esta comunicación es una síntesis de algunas secciones de F. COMÍN (2008), *Historia de la cooperación entre las Cajas de Ahorros. La Confederación Española de Cajas de Ahorros, 1928-2007*, Madrid, CECA

unificar las funciones representativas con las funciones financieras de “caja de las Cajas”. Desde entonces, las Cajas de Ahorros, incluso las más pequeñas, pudieron aprovechar las economías de red gracias a los servicios comunes suministrados por la CECA, particularmente en el ámbito tecnológico, en lo referente a la Tarjeta 6000, los cajeros automáticos y el SICA. Estos servicios comunes permitieron a las Cajas de Ahorros transformar su actividad local, provincial o regional en una de ámbito nacional. Esta incipiente cooperación tecnológica de las Cajas de Ahorros, y su desarrollo posterior, fue una de las claves de su éxito desde la liberalización del sistema financiero español y la asimilación de su operativa a la de los bancos en 1976. El desarrollo de la cooperación tecnológica entre las cajas de ahorro a través de la CECE, que se había sembrado en la década de 1960, se consolidó desde la década de 1970, y fue una de las variables que explican el éxito de las Cajas como bancos minoristas desde entonces.

La comunicación se divide en tres secciones, dedicadas a las tres décadas clave en el desarrollo de los medios tecnológicos de cooperación entre las cajas. En la sección primera, dedicada a la década de 1970, se estudia el papel de la COAS, y el desarrollo de la Tarjeta 6000 y la red SICA. En la sección segunda, dedicada a la década de 1980, se estudiará el plan estratégico de medios de pago y la creación del Sistema 6000. En la sección tercera se estudiarán los cambios organizativos y de gestión de principios de la década de 1990, que permitieron a la CECA convertirse en una empresa de suministro de servicios tecnológicos a las cajas, como veremos en los tres epígrafes dedicados a los servicios tecnológicos de la CECA en esta década: la renovación de la red de interconexión entre las Cajas y los nuevos canales de distribución (Caja Directa); los nuevos canales de distribución, y los medios de pago electrónicos: el reforzamiento del Sistema 6000..

1.- La década de 1970: la COAS, Tarjeta 6000 y red SICA.

Las Cajas pudieron aprovechar las economías de red gracias a los servicios comunes suministrados por la CECA, particularmente en lo referente a la Tarjeta 6000, los cajeros automáticos y el SICA. Estos servicios comunes permitieron a las Cajas transformar su actividad local, provincial o regional en una de ámbito nacional.

En la década de 1970, las nuevas posibilidades técnicas y legales (operativas) permitieron ampliar los servicios comunes de la CECA a las Cajas. Esto exigió un alto grado de coordinación entre las mismas a nivel operativo, técnico y político; para conseguirlo se creó una nueva Comisión en el seno de la Confederación formada por representantes directos de las Cajas de Ahorros que hacía los

informes técnicos, lograba consensos entre las Cajas y proponía a la Comisión Permanente, para su aprobación, las mejores soluciones técnicas a los servicios comunes. La necesidad de coordinación de las Cajas de Ahorros para la homologación de determinados servicios (para sus clientes repartidos por todas las regiones españolas) aconsejó la creación de la Comisión de Organización, Automación y Servicios (COAS). Es difícil exagerar la capital importancia de esta Comisión. Gracias a su actuación, en los años 1970 se gestaron los nuevos medios de pago de las Cajas (la Tarjeta 6000 y los cajeros automáticos) y el tradicional servicio de intercambio se vio muy potenciado por el establecimiento de la red SICA (Servicio de Intercomunicación Electrónico de las Cajas de Ahorros), que unió todos los ordenadores de las Cajas de Ahorros y permitió una comunicación y realización de las operaciones de manera mucho más rápida y segura. Para evitar duplicidades y solapamientos, en marzo de 1971, la Comisión de Intercambios y Cuentas Corrientes y la Comisión de Automación se fusionaron en una sola que pasó a denominarse Comisión de Organización, Automación y Servicios. Quedó integrada por dos representantes por cada Federación, que decidiría autónomamente el nombramiento de los suyos, entre técnicos, directores o consejeros. La COAS se encargó de recoger directamente los intereses de las Cajas sobre las cuestiones que afectaban a los servicios comunes y de gestar consensos técnicos entre ellas, con el fin de que fuese más fácil la aprobación de los proyectos propuestos en el seno de la CECA. Esta Comisión mostró desde el principio una gran actividad. En diciembre de 1971, ya había en marcha importantes proyectos, como la normalización de operaciones, el plan de mecanización, la intercomunicación entre Cajas, el fichero de datos y de clientes para todas las Cajas, la Tarjeta de Crédito. Dos de esos nuevos servicios supusieron la primera revolución tecnológica de las Cajas de Ahorros: 1) el de las tarjetas de crédito (que era paralelo al proyecto de cajeros automáticos); y, 2) el de intercomunicación entre Cajas (que obligó a cambiar los reglamentos de servicios tradicionales, como el de intercambio y el de cuentas corrientes).

1.1.- La Tarjeta 6000 y la homologación de los cajeros automáticos de las Cajas.

La creación de la Tarjeta 6000 y la homologación de los cajeros automáticos de las Cajas fueron dos hechos de los años 1970. El proyecto sobre la Tarjeta de Crédito estaba prácticamente acabado en diciembre de 1971; era un sistema de mixto de “tarjeta–cheque”, que constaba de una tarjeta de identificación y un talonario de cheques garantizados, que servían para el pago por el usuario de compras en todo tipo de establecimientos, con un límite por cheque de 6.000 pesetas, cuya compensación se efectuaba entre de las Cajas de Ahorros, prescindiendo de la banca. Para asegurar el éxito del proyecto (en este caso la Tarjeta-Cheque) hubo que conseguir la uniformidad de criterio

de todas las Cajas. Se recurrió al asesoramiento técnico externo y, en octubre de 1972, se contrataron los servicios de una casa especializada en la comercialización de Tarjetas de Crédito, que había celebrado previamente reuniones con todas las Federaciones y realizado visitas individuales a cada una de las Cajas, para lograr “una perfecta identificación de objetivos y una óptima difusión y distribución de la tarjeta por todo el país”. Este era un servicio destinado a captar clientes de las clases medias, pues la tarjeta de crédito se lanzaba “como promoción de las cuentas corrientes”, aun cuando tuvieran titulares indistintos, y no de las libretas de ahorro. En octubre de 1973, la Tarjeta 6000 ya estaba en la calle, contando con una amplia red de establecimientos colaboradores.

Complementariamente, a mediados de los 1970, comenzaron a desplegarse los cajeros automáticos de las Cajas de Ahorros por toda la geografía española. Como el caso de las tarjetas, el lanzamiento de este servicio de cajeros exigió la coordinación y el acuerdo de todas las Cajas de Ahorros. En febrero de 1976, se aprobó la homologación de los modelos de cajeros automáticos que utilizados por las Cajas y se recomendó a todas ellas que facilitasen la estandarización y coordinación en este servicio, a fin de que todos los clientes de todas las Cajas pudiesen utilizar los cajeros en cualquiera de ellas. La homologación se consiguió conjugando la utilización de estos cajeros en conexión con la Tarjeta 6000.

1.2.- El Servicio de Intercomunicación Electrónico de las Cajas de Ahorros (SICA).

La creación del Servicio de Intercomunicación Electrónico de las Cajas de Ahorros (SICA) mejoró las redes de comunicación que conectaban las Cajas entre sí y con la Confederación. La comunicación entre las Cajas era una cuestión estratégica para aprovechar eficientemente las economías de red y cualquier mejora en la misma apalancaba sus posibilidades de cooperación en el ofrecimiento de servicios comunes al conjunto de las Cajas. La necesidad de mejora en los ordenadores y en las redes de comunicación no pasó inadvertida para la Confederación, que preparó un proyecto de Sistema de Intercomunicación entre las Cajas. En la XL Asamblea General, las 87 Cajas de Ahorros confederadas acordaron por unanimidad el establecimiento de este servicio de Intercomunicación. Éste era un asunto en el que, obviamente, todas las Cajas de Ahorros estaban interesadas. En octubre de 1973, ya se había firmado el contrato con la Compañía Telefónica Nacional de España para la prestación de una red de transmisión de datos para el uso exclusivo del Servicio de Intercomunicación Electrónica entre las Cajas (conocido desde entonces como SICA). También habían sido convocadas reuniones de trabajo con los especialistas de los Servicios de

Mecanización de las Cajas para estudiar los cambios que el sistema había de comportar en los Reglamentos de cuentas corrientes, de Intercambios y de toda la operativa en general. Fue un éxito colectivo de los responsables del proyecto en la CECA, así como de los Servicios de Mecanización. El 17 de noviembre de 1976 se inauguró oficialmente el sistema SICA. Las dos operaciones que se realizaron a través del sistema SICA, el pago de talones y las operaciones de intercambio, comportaron algunos problemas de seguridad y de percepción de los gastos a las Cajas que realizaran esas operaciones. Por un lado, a partir de entonces, las Cajas tuvieron que atender el pago de cualquier talón al titular de la cuenta corriente librada, previa conformidad telefónica y verificación de la firma por medio del documento nacional de identidad. Aunque el servicio de pagos de talones implicaba un riesgo, no se estableció limitación alguna a la cantidad, pero sí comenzaron a cobrar los gastos telefónicos y las comisiones referentes al cobro de talones. Por otro lado, con respecto a las operaciones de intercambio que se incorporaron al sistema SICA, se estudió la posibilidad de cobrar los costes (pues con SICA eran mayores), por cuanto que en el Reglamento de operaciones no estaba previsto la percepción de tales gastos, pero no llegó a aprobarse.

2.- La década de 1980: el plan estratégico de medios de pago y el Sistema 6000.

En el epígrafe primero veremos que los servicios de la Confederación se consideraron, en los 1980, como una alternativa a las fusiones y a los convenios con otras empresas, particularmente en los campos de la informática y la publicidad. En el epígrafe segundo veremos cómo en la década de 1980, los nuevos medios de pago de las Cajas de Ahorros avanzaron notablemente, impulsados por la propia evolución positiva de este mercado, pero también por la estrategia general establecida por la COAS en este sentido, gracias a lo cual se produjo la consolidación del Sistema 6000.

2.1.- Los servicios de la Confederación como alternativas a las fusiones: la informática y la publicidad.

En los años 1980, los servicios de la Confederación a las Cajas de Ahorros comenzaron a considerarse como una alternativa a las fusiones entre Cajas, sugeridas por las Comunidades autónomas, por su capacidad alcanzar las economías de escala a través del suministro de servicios comunes, como los siguientes: a) comenzaron a realizarse investigaciones de mercado; b) se mejoraron las comunicaciones y la informática de la Confederación; c) se impulsaron los convenios que las Cajas firmaban con los Bancos para obtener ciertos servicios a menores costes, gracias al aprovechamiento de las economías de escala; d) se establecieron convenios con grandes empresas

para que las Cajas pudieran competir con los Bancos en la atracción de la tesorería de aquéllas; e) se celebraron acuerdos con la Banca para facilitar las transacciones en el sistema bancario; f) se ampliaron las funciones y los locales de la Oficina en Londres.

Los servicios de la Confederación se consideraron, en los 1980, como una alternativa a las fusiones y a los convenios con otras empresas. En diciembre de 1986, preocupaban las manifestaciones de las diversas Comunidades Autónomas sobre que las Cajas de Ahorros de sus respectivos ámbitos territoriales llegasen a un acuerdo de fusión para constituir una sola Caja por Comunidad. En su defensa, la Confederación arguyó que la diversidad de Cajas de Ahorros era buena y, sobre todo, que las fusiones habían de llegar de “forma natural y voluntaria” para que no fuesen traumáticas ni conflictivas. En fin, se señaló que la mejor vacuna contra las fusiones eran los servicios proporcionados por la Confederación. La Confederación tenía que prestar su apoyo a las Cajas pequeñas y medianas, dado que las grandes no necesitaban el apoyo de la Confederación para el establecimiento de nuevos servicios o la perfección de los existentes. La Confederación estudiaba y promovía servicios cuando comprobaba que existía demanda por los Cajas, sin pensar en si los utilizarían todas; y, de hecho, había una mayor utilización por las pequeñas y medianas en servicios tales como la Central de Descuentos. Se concretó la acción común por parte de grupos de Cajas apoyadas por la Confederación en la creación de Centros de Informática. La Confederación participó con la Federación de Levante en la creación de la sociedad informática SATEICA. Por otro lado, los hechos demostraban que cuando las Cajas no encontraban un servicio en la Confederación, lo buscaban fuera, fundamentalmente en los Bancos, ya fuesen nacionales o extranjeros. Esto llevó a la Confederación a replantearse la cuestión y estudiar la creación de nuevos servicios solicitados por las Cajas de Ahorros.

2.2.- Los nuevos medios de pago: la consolidación del Sistema 6000.

En la década de 1980, los nuevos medios de pago de las Cajas de Ahorros avanzaron notablemente, impulsados por la propia evolución positiva de este mercado, pero también por la estrategia establecida por la COAS, que contó con las siguientes piezas: 1) se diseñó el logotipo de la Red 6000; 2) la Confederación se encargó de la verificación del cumplimiento de las normas y controles por parte de las Confederadas, fijados en el reglamento; 3) se aprobó el Plan estratégico de medios de pago para las Cajas de Ahorros Confederadas que gestó el Sistema 6000; 4) se firmaron convenios de colaboración con el Sistema 4B y con Visa, así como con asociaciones de comerciantes; 5) se discriminó en precios en contra de las Visas emitidas por las Cajas, para que

éstas se decantaran por el Sistema 6000; y, 6) se puso en marcha el proyecto Cauce, un convenio firmado con once países europeos para la mutua utilización de la red de cajeros automáticos.

La consolidación de la Red 6000 fue básica para el futuro de los medios de pago de las Cajas de Ahorros. En primer lugar, en cuanto a la imagen, en mayo de 1985, se distribuyeron modelos de adhesivos, diseñados para los cajeros automáticos, con la denominación y símbolo identificativo (logotipo) de la Red 6000, que fue utilizado para hacer sendos modelos de banderolas para las fachadas de oficinas. En segundo lugar, en seguridad de los sistemas, en mayo de 1986, se adoptaron precauciones para salvaguardar la seguridad de los sistemas, con objeto de mejorar las funciones de control de los servicios comunes establecidos por la Confederación para las Cajas confederadas (Cajeros automáticos, TPV, Intercambio, Compensación, etc.). En tercer lugar, se aprobó el Plan estratégico para el desarrollo de los medios de pago para las Cajas de Ahorros Confederadas. Las Cajas de Ahorros confederadas definieron sus estrategias para ocupar en el sistema de medios de pago una posición superior a la que ocupaban en el sistema financiero. Las bases de actuación fueron: imagen corporativa, soportes, servicios asociados a los soportes, instrumentos, tarifas de servicios, relaciones con los restantes sistemas nacionales y con los sistemas internacionales, y proyectos de futuro. El Sistema 6000 estuvo constituido por el conjunto de marcas, soportes, servicios e instrumentos que las Cajas de Ahorros confederadas ponían al servicio de sus clientes. Por su parte, la Red 6000 quedó integrada por todos los instrumentos a través de los cuales los clientes de las Cajas confederadas podían acceder a servicios de pago que les fuesen proporcionados por las mismas². En cuarto lugar, en los medios de pago se firmaron convenios de colaboración con los demás sistemas. En mayo de 1986, se ratificó el convenio de colaboración entre la Red de Cajeros Automáticos de las Cajas confederadas y la Red de Sistema 4B. Por otro lado, en junio de 1986, continuaban las conversaciones con Servi-Red para llegar a un convenio análogo. En abril de 1988, se aprobó el acuerdo de colaboración entre la Confederación, la Sociedad Española de Medios de Pago y Sistema 4B sobre Terminales en Punto de Venta, que permitió que las tarjetas administradas por cada organización tuviesen acceso a los terminales de las otras. En julio de 1989, tras la firma del nuevo acuerdo con el Sistema 4B, la Sociedad Española de Medios de Pago (SEMP), que administraba las tarjetas Visa, propuso a la Confederación suscribir otro convenio idéntico al de 4B. Por su parte, los convenios con los comerciantes también eran

² En febrero de 1989, se había logrado una incorporación masiva de cajeros a la Red 6000 on line, superando los 4.800 cajeros pertenecientes a 63 Cajas de Ahorros, lo que suponía un empujón muy importante a este proyecto de establecer la Red *on line*.

esenciales para el desarrollo de los medios de pago³. En quinto lugar, la fijación de tarifas ajustadas a los costes y a los precios puestos por la competencia también constituía una cuestión estratégica para el Sistema 6000. Como el objetivo de la Confederación era fomentar la marca 6000, al principio no se dio ningún trato de preferencia a las Visas emitidas por las Cajas de Ahorros utilizadas en la Red 6000; al contrario, se les aplicó el mismo precio que habían de pagar a Servired. Esto traería problemas. En sexto lugar, en la vertiente internacional destaca que, en septiembre de 1989, se aprobó el Proyecto Cauce, en el que participarían las Cajas de Ahorros de 11 países europeos, entre ellas las de España, para la mutua utilización de la red de cajeros automáticos. La financiación del sistema se hizo mediante el establecimiento de un canon por operación de intercambio realizada. El convenio sería suscrito únicamente por las Asociaciones Nacionales de los países correspondientes, que debían asegurar que las Cajas de Ahorros que individualmente participasen en el proyecto asumiesen también las normas y el convenio correspondiente. Para llevar a la práctica dicho proyecto se creó una sociedad que administrase el sistema operativo y, por razones fiscales, se acordó que fuese una Sociedad Cooperativa de derecho belga, con un capital de 20 millones.

3.- La década de 1990: la gestación de la CECA como “empresa de servicios tecnológicos.

En la década de los 1990 es cuando la Ceca se convirtió en una empresa para prestar servicios tecnológicos a las cajas de ahorro. El éxito de este modelo cooperativo en la cuestión tecnológica de las cajas de ahorros fue posible por los cambios en el modelo asociativo y de gestión de la CECA en esa década. Por eso, estudiaremos estos cambios institucionales antes de analizar la renovación tecnológica de la cajas en esta década. De manera que, en esta sección, se analizarán los puntos siguientes: 3.1) El cambio de modelo asociativo de 1990. 3.2) El nuevo modelo de gestión de la CECA desde 1994; 3.3) La renovación de la red de interconexión entre las Cajas y los nuevos canales de distribución (Caja Directa, telefónica y electrónica); 3.4) Los medios de pago electrónicos: el reforzamiento del Sistema 6000.

3.1.- El cambio de modelo asociativo de 1990.

³ En septiembre de 1989, se aprobó un acuerdo de Colaboración-Convenio marco con la Confederación Española de Comercio (CEC), en el que estaban asociadas pequeñas y medianas empresas de todo el territorio nacional, para la utilización de la Tarjeta 6000, como medio de pago de clientes de los referidos establecimientos, aplicándose a éstos tarifas menores que las de otras tarjetas; como era habitual, se trataba de un Convenio marco, por lo que solamente se suscribirían aquellas Cajas de Ahorros que lo desearan.

Durante las dos últimas décadas del siglo XX, el sistema bancario se vio afectado por unas profundas innovaciones que afectaron tanto a la tecnología financiera como a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta revolución tecnológica y financiera y la globalización de los mercados cambiaron profundamente los parámetros en los que se había desarrollado hasta entonces la actividad bancaria. En España, esas transformaciones tecnológicas y financieras se vieron acompañadas por la liberalización del mercado financiero y la apertura a la competencia exterior, que fue paralela a la implantación de la democracia. Desde 1977, por tanto, las Cajas de Ahorros hubieron de enfrentarse a estos tres retos simultáneos. A la vista de los resultados, lo hicieron con un completo éxito. Las características del nuevo entorno hicieron que la CECA –y la cooperación a través de la misma- fuera aún más imprescindible para la supervivencia y competitividad de las Cajas de Ahorros, pero, al mismo tiempo, exigieron un cambio radical en la Confederación para que pudiera hacer frente a las nuevas necesidades de colaboración en servicios de las Cajas. Este cambio institucional se llevó a cabo en 1990 y el mismo permitió la conversión de la CECA en una auténtica “empresa de servicios”.

El salto definitivo de la CECA hacia una “empresa de servicios” se produjo en la década de 1990. Aunque la CECA siguió ejerciendo un destacado papel como ente financiero de las Cajas de Ahorros, la relevancia relativa de sus operaciones financieras disminuyó tras la refundación de la Confederación en 1990. En la misma se estableció que la contratación de los servicios sería voluntaria por las Cajas y que los pagarían a precio de coste. Gracias a la nueva tarificación, el cobro de los servicios a precios de coste aumentó su demanda entre las Cajas y acabó transformando la CECA en una “empresa de servicios operativos y tecnológicos”. Ello derivó de varios factores: 1) el establecimiento de un modelo eficiente de asignación institucional de los recursos de las Cajas, mediante la fijación de un sistema de precios basados en los costes de producción; 2) la mayor profesionalización de la gestión; y, 3) la mayor eficiencia de la producción en la Confederación; la refundación de 1990 permitió que ésta pudiera mejorar sus estructuras productivas y de su plantilla e introducir nuevos incentivos para que las Cajas –sobre todo las grandes- demandaran esos servicios de la CECA y no de otros suministradores. El cambio fue radical, pues el modelo confederal previo carecía de cualquier racionalidad económica y adolecía de falta de equidad, puesto que unas Cajas estaban subvencionando a otras a través de las financiaciones cruzadas de unos servicios por otros; esto cuadraba con un concepto de “solidaridad” trasnochado y mal entendido, y, sobre todo, insostenible en el nuevo contexto de cooperación competitiva, que se estableció desde 1989. Mientras las Cajas no habían competido abiertamente entre ellas, el hecho de

que algunas “subvencionaran” los servicios consumidos por otras no tenía una auténtica relevancia estratégica; pero esta situación ya no pudo sostenerse en cuanto las Cajas empezaron a competir entre sí en todo el territorio español. El nuevo contexto exigió una refundación de la Confederación y un cambio radical de su modelo de cooperación.

En efecto, hasta 1990, la financiación de todas las actividades de la “vieja” Confederación – incluidos algunos servicios que no se cobraban a las Cajas o que se subvencionaban- se venía realizando con los ingresos obtenidos del margen financiero derivado de las cuentas obligatorias que las Cajas habían de mantener en aquella. Esto planteaba el agravio comparativo de que, indirectamente, las Cajas mayores (que tenían más tesorería y, por tanto, un mayor volumen de depósitos obligatorios en la CECA) financiaban unos servicios financieros y operativos que beneficiaban, fundamentalmente, a las Cajas pequeñas y medianas, puesto que las Cajas grandes no los utilizaban, ya que los producían ellas mismas al tener tamaño y capacidad suficientes para alcanzar las economías de escala y la eficiencia en la producción. De manera que, a finales de la década de 1980, las Cajas grandes protestaban porque estaban financiando a sus competidoras a través de la CECA, y, para acabar con esta situación, proponían que los servicios de la Confederación se cobrasen a precio de coste a las Cajas que los utilizarasen. Es más, alguna pedía que la Confederación no suministrase ningún tipo de servicios a las Cajas, ni siquiera los financieros, reduciendo la cooperación entre las Cajas a las cuestiones de lobby, como hacía la Asociación Española de Banca.

El acuerdo alcanzado en 1990 fue mantener todas las áreas de la Confederación pero cobrando todos los servicios a las Cajas y declarando la voluntariedad de todos los contratos entre la CECA y las Cajas. En 1990, se renovaron totalmente los estatutos de la Confederación. Para evitar la ruptura de la asociación de Cajas fue preciso redefinir totalmente los conceptos de la cooperación en la CECA y, sobre todo, los mecanismos de contratación y financiación de los diferentes servicios. En 1990 se gestó una “nueva” Confederación para aclimatarla a los nuevos tiempos, cuyos principios fueron los siguientes: a) se estableció una organización más moderna y eficiente, replanteándose la Confederación como un centro de servicios a las Cajas de Ahorros, que éstas podían contratar libremente y pagar a precios de mercado; b) quedaron excluidas las financiaciones cruzadas de unos servicios con los excedentes de otros; c) las tres áreas de la CECA habrían de separarse orgánicamente y tendrían que ser autosuficientes; y, d) salvo la cuota confederal, ningún otro pago o actividad sería obligatorio para las Cajas, que tampoco estarían obligadas a mantener unas cuentas en la Confederación. Como consecuencia, en suma, los ingresos proporcionados por el margen

financiero comenzaron a perder importancia para la CECA relativa frente al crecimiento de los ingresos proporcionados por los servicios operativos, financieros y tecnológicos.

Desde su creación en 1928, en el seno de la CECA nunca se había planteado tan dramáticamente como en 1990 la naturaleza de la cooperación entre las Cajas, a nivel conceptual y de principios operativos. No fue una discusión sobre problemas concretos –aunque algunos de ellos habían sido los detonantes- sino sobre principios, valores y modelos. En estos años de redefinición de la Confederación (que maduró entre 1988 y 1990), la discusión volvió a ser de la misma intensidad que en los años fundacionales (entre 1927 y 1933), y se centró en si la Confederación había de dedicarse sólo a su función representativa o si también había de proporcionar servicios financieros, operativos, de medios de pagos a las Cajas, y tecnológicos en general. Es más, se discutió sobre la conveniencia de que la Confederación pudiera vender esos servicios fuera del sector, operación que la Dirección de la Confederación planteó como una forma de aumentar sus recursos, sin sobrecargar a las Cajas, y de alcanzar mayores economías de escala que redundarían, a la larga, en reducciones del coste de los mismos para las Cajas y una mejora de su calidad. En el Asamblea extraordinaria de 1990, triunfó la postura de la mayoría de las Cajas de Ahorros de que la Confederación había de prestar todos los servicios que fueran solicitados voluntariamente por las Cajas, poniendo como única condición que esos servicios tuvieran la capacidad para autofinanciarse. Algunas Cajas pidieron que la pertenencia al área asociativa fuese suficiente para ser socias de la CECA, pidiendo desligarse de las otras áreas. Hubo Cajas, en efecto, que plantearon la vuelta a los orígenes, con una Confederación centrada exclusivamente en las funciones de asociación de Cajas, sin competencias en cuestiones financieras y sólo con alguna función subsidiaria en algunos servicios operativos; estas Cajas, las más grandes, llegaron a proponer que lo único obligatorio fuera la pertenencia a la asociación y el pago de la cuota asociativa, y que esto no obligase a asociarse a las otras dos áreas, financiera y operativa.

Finalmente, se alcanzó el consenso: a) se aceptó el deseo de la mayoría de las Cajas –las medianas y pequeñas- de que la pertenencia a la CECA habría de exigir la aceptación de las tres áreas, aunque la utilización de sus servicios habría de ser totalmente voluntaria; b) se aprobó que las tres áreas fueran totalmente independientes, aunque la Dirección, con el acuerdo de las Cajas, optó por mantener unidas las áreas financiera y operativa, por la imposibilidad práctica de disociarlas sin atentar gravemente contra la eficiencia operativa; y, c) se aceptó el principio de la autofinanciación de las diferentes áreas y servicios, mediante el cobro de los servicios. En consecuencia, desde 1993, cuando comenzó a operar totalmente la reforma de 1990, las Cajas ya no estaban obligadas a

mantener un porcentaje de su tesorería en la Confederación, y sus relaciones financieras con ésta fueron libres. Consecuentemente, los rendimientos de los saldos que las Cajas mantenían en la CECA dejaron de ser la principal fuente de financiación de las actividades de la Confederación. Desde entonces, todos los servicios de la CECA se cobraron a las Cajas a precio de coste y las distintas áreas tuvieron que autofinanciarse, desapareciendo los financiamientos cruzados de unas áreas por otras (de la financiera a las demás, básicamente).

3.2.- El nuevo el modelo de gestión de la CECA a partir de 1994.

Por otro lado, en 1994, el Consejo de Administración eligió a Juan Quintás para la Dirección General, quien introdujo nuevos métodos empresariales de gestión y programación empresarial en la Confederación. Ante la previsión de descenso de la actividad bancaria y de los ingresos de la misma, apostó firmemente por la transformación de la Confederación en una empresa de servicios y también por atraer a las Cajas grandes a la utilización de los servicios de la CECA, mediante una estrategia moderna de tarifación, ligada a la cantidad demandada y con precios competitivos en el mercado; siempre con el apoyo de los Consejos de Administración y de los Presidentes de la Confederación, primero Braulio Medel, y después Manuel Pizarro. De manera que, desde 1995, los ingresos por comisiones por los servicios prestados a las Cajas comenzaron a convertirse en el principal sustento de la CECA, lo que revela que está evolucionó desde su condición de “ente financiero” hasta constituirse en un “proveedor de servicios” a las Cajas de Ahorros.

En efecto, desde 1994, se potenció la prestación de servicios por la Confederación, con la reactivación de la COAS y, en algunos casos, con la creación de sociedades -en las que voluntariamente participaban las Cajas y, en muy pequeña medida, la Confederación- para suministrarlos. La estrategia pasaba por atraer a las grandes Cajas hacia la utilización de los servicios de la Confederación, que hasta entonces apenas utilizaban, mediante la discriminación de precios según volumen demandado; ello aumentó la escala de la producción en la CECA lo que permitió reducir los costes de producción de esos servicios y, consecuentemente, cobrar unas precios a las Cajas inferiores a los vigentes en los mercados; esta reducción de las tarifas de los servicios era la única manera de atraer a las Cajas a su utilización. Aquella estrategia tuvo éxito, pues, desde 1995, los servicios de la Confederación comenzaron a ser utilizados de manera generalizada por las Cajas grandes. Como había sucedido con los ingresos financieros desde 1967, el aumento de los recursos obtenidos por la prestación de servicios aseguró a la Confederación, desde 1995, una fortaleza financiera inusual en otras patronales; la infraestructura y el personal

altamente especializado que producían esos servicios pudieron ser utilizados por las Cajas para ofrecer servicios de asesoramiento en diversos campos y para su actividad de *lobby*. La cooperación se realizaba también entre los expertos de sus Cajas asociadas, que analizaban los problemas y proponían soluciones a los mismos, a través de las diversas comisiones y foros de reflexión de la CECA. Estos mecanismos permanentes de colaboración permitieron a las Cajas españolas encontrar rápidamente las respuestas más adecuadas a las contingencias y riesgos que se iban presentando. Para lograr una mayor eficiencia, en algunos casos el desarrollo de los servicios a las Cajas se instrumentó mediante la creación de empresas, que conformaron el grupo CECA, entre las que destacaron: Ahorro y Titulación, Ahorro Corporación, CASER, Europay 6000, LICO, Tasaciones Inmobiliarias (TINSA), Servicio de Compensación y Liquidación de Valores (SCLV), SWIFT MEEF, Agencia de Certificación Electrónica, y Caja Activa.

3.3.- La renovación de la red de interconexión entre las Cajas y los nuevos canales de distribución (Caja Directa).

En el caso de los servicios, la revolución tecnológica de la CECA empezó en las infraestructuras de interconexión con las Cajas. Sólo contando con una potente red de interconexión entre los ordenadores de CECA y los de las Cajas, podrían desarrollarse nuevos servicios con la interactividad en tiempo real que los nuevos tiempos exigían. La arquitectura tecnológica de este proyecto incluía el diseño y la instalación de soluciones de acceso clientes-servidor, bases de datos documentales, utilización de herramientas de Data Warehouse, e interconexión con Internet e Infovía. Todo ello mediante la sustitución de la antigua red de comunicaciones por una nueva red de mayores velocidades de transmisión, seguridad y versatilidad. Se instalaron los componentes materiales para permitir las nuevas posibilidades de interconexión, compatibles con las necesidades tradicionales SNA y las nuevas de Intranet⁴. Con esa nueva infraestructura de conexiones se multiplicó por ocho el ancho de la banda total con el conjunto de las Cajas de Ahorros y, al mismo tiempo, la duplicidad de las líneas y las centrales diferentes de Telefónica colocó la nueva red en inmejorables condiciones de seguridad.

3.4.- Los nuevos canales de distribución.

⁴ Que principalmente consistían en: dos grandes conmutadores de paquetes capaces de soportar conexiones X25, frame relay e IP; dos líneas que, con sus 2 megabits por segundo, ya entonces parecían de un ancho de banda casi ilimitado y que no verían interrumpido su fuerte crecimiento, año tras año, a partir de entonces; y conexiones por razones de seguridad a dos centrales distintas de Telefónica.

En 1995, irrumpió la banca telefónica especializada en este canal no convencional como medio único. Para responder a la iniciativa del primer “banco telefónico”, la CECA brindó a las Cajas el proyecto denominado Caja Directa, que consistió en apoyar el negocio tradicional de cada Caja, basado en su amplia red de oficinas, con la prestación de servicio a través de nuevos canales, integrando en una nueva plataforma multicanal el soporte operativo tanto de banca telefónica como de banca electrónica por Internet.

En enero de 1997, se aprobó el proyecto (y las tarifas) de Caja Directa, que agrupaba un conjunto de servicios integrados cuyo fin era atender el crecimiento previsto en la distribución de productos financieros a través de los nuevos canales directos, tales como el teléfono (Caja Telefónica) y el ordenador personal (Caja Electrónica). Una vez resuelta la conexión entre la CECA y las Cajas interesadas para un conjunto de funcionalidades, éstas quedaron disponibles en cualquiera de los dos medios de acceso, telefónico y electrónico. La Caja Telefónica proporcionaba, en horario ininterrumpido durante todo el año, operatoria bancaria e información de la Caja en cuestión. Cada una de las Cajas participantes contó con “su línea telefónica independiente” y con el trato personalizado que la diferenciaba del resto. También se estableció un soporte telefónico para los servicios de la Caja Electrónica, consistente en la atención por teléfono a las dudas, preguntas o problemas que el usuario final pudiera tener en su ordenador con la utilización de la aplicación o del servicio de Caja Electrónica. Al contrario que los otros prestados habitualmente por CECA, el servicio de Caja Directa resolvía una funcionalidad directa de *front office* con los clientes de las Cajas de Ahorros, en estrecha conexión con los ordenadores de las mismas. Los precios del servicio de Caja Directa fueron también innovadores, ya que por primera vez se estructuraban con un equilibrio entre tarifa fija y tarifas variables con descuentos por volumen, con lo que se pretendía generar una mayor repercusión de eficiencia en coste a quienes más contribuyeran con sus volúmenes a la economía de escala del conjunto. Con esta estrategia de previos se pudo competir frente a proveedores especializados.

3.5.- Medios de pago electrónicos: el reforzamiento del Sistema 6000.

La cooperación rindió sus frutos en los nuevos medios de pago. Las Cajas de Ahorros fueron precursoras en el desarrollo de sus respectivos teleprocesos de oficinas, en la interconexión de dichos teleprocesos entre ellas mismas para dar servicio a clientes fuera de sus territorios habituales (proyecto SICA) y en el desarrollo de la tarjeta 6000 y red de cajeros y terminales punto de venta

(TPV). La CECA fue un de apoyo esencial, contribuyendo a aunar criterios, suavizar, en su caso, las tensiones entre las propias Cajas y brindar los medios técnicos y profesionales necesarios, tanto en materia tecnológica como en funciones de representación o negociación con terceros. Gracias a su disposición a cooperar y a su pujanza comercial, las Cajas lograron una mayoría de cuota de mercado en tarjetas, cajeros y terminales punto de venta.

En el mercado de los medios de pago existían las marcas nacionales 4B y 6000 (básicamente restringidas a tarjetas de débito); por otro lado, Visa Internacional tenía una licenciataria española llamada Visa España, en cuyo consejo estaban los grandes Bancos y Cajas. La mayoría de las tenía el producto llamado Tarjeta 6000 con su propia red de cajeros, pero habían de mantenerse en Visa España, porque Visa Internacional no les otorgaba licencia Visa. El Sistema 6000 exigía a Visa España que tuviera en consideración su autonomía como sistema, además de la fuerza de sindicación que el conjunto de las Cajas suponía frente al resto de los miembros.

En 1994 y 1995 se suscitaron diferentes aproximaciones por diferentes Cajas. Las dos Cajas mayores optaron por sustituirla por tarjetas Electrón. Las demás Cajas, por el contrario, preferían potenciar la tarjeta 6000, antes que sacrificarla, por dos razones. En primer lugar, la Electrón era un proyecto de Visa Internacional más que una realidad, y, por tanto, tampoco estaba garantizada su “adquirencia” o cobertura en el resto de los países. En segundo lugar, el hecho de compartir la marca de producto y red con los bancos no contribuiría a resaltar la imagen diferencial de las Cajas de Ahorros frente a sus clientes. Al contrario, una red y un producto diferenciales como los proporcionados por el Sistema 6000, pionero y extendido por todo el país, podría mejor apoyar la diferenciación de las Cajas. Además, éstas tendrían autonomía para administrar tanto la red como la marca.

Para abrirlo al mercado internacional, el Sistema 6000, con el apoyo de CECA, había creado una amplia red europea, llamada Eufiserv, que unía a los cajeros y tarjetas de todas las Cajas europeas haciéndolas interoperativas. El Sistema 6000 había sido un exponente de cooperación entre Cajas en el pasado, y había heredado, del espíritu de la Confederación y de los demás foros de colaboración creados en ésta, el principio de respeto entre todos sus miembros. Permanentemente se buscaba el equilibrio entre los puntos de vista de los más grandes, los intereses de la mayoría y la solidaridad hacia los más pequeños. Cuando las Cajas más grandes decidieron adoptar la marca Visa en sustitución de la 6000, el modelo de funcionamiento del Sistema 6000 contrastaba con el modelo de funcionamiento de Visa España, cuyo gobierno estaba mucho más decantado hacia la salvaguarda

de los intereses de sus miembros más poderosos. Así entraron en conflicto dos formas de actuación muy diferentes: la más democrática y transparente, aunque probablemente más lenta, del Sistema 6000, y otra más expeditiva y teledirigida, la de Visa España, que vio en las Cajas una oportunidad de crecimiento mayor que en el sector de los bancos. La Confederación se vio en medio de ese fuego cruzado. Estaba obligada, por un lado, a hacer sus mejores labores para defender la formidable plataforma de colaboración entre Cajas que era el Sistema 6000, tanto por el hecho de ser la cooperación entre Cajas la más importante aspiración y razón de ser de la CECA, como por haber sido distinguida por el Sistema con la confianza de ayudar a administrarla. Por otra parte, la Confederación tenía que ayudar a cada Caja individualmente, y por ello también a las grandes, a sentirse libre de operar en el mercado en las condiciones que considerara más eficaces para su propio negocio. A resultas de ello, la Confederación puso todo su esfuerzo en ayudar en la negociación entre el Sistema 6000 y Visa España, exigiendo a ésta que respetara la autonomía y volumen del primero. El éxito de la CECA en es negociación fue total, logrando que el sistema 6000 fuera considerado en igualdad de condiciones que Visa.

Además de estas maniobras “institucionales”, destacaron las medidas del Sistema 6000 en su intento por potenciar sus tarjetas y red de TPVs (terminales punto de venta en comercios). También se procedió al lanzamiento del monedero electrónico, Euro 6000, que no fue ajeno a nuevas tensiones en las relaciones entre los tres sistemas de pago españoles por la estandarización de la tecnología asociada. En los años 1990, el Sistema 6000 consiguió la completa internacionalización de su tarjeta 6000. La flexibilidad de Europay, frente a la rigidez de Visa, decantó la reconversión de la tarjeta 6000 hacia la marca Maestro (Master Card). Además, aprobaron nuevas tarifas para los distintos servicios de medios de pago (que supusieron una rebaja para todas las Cajas de Ahorros) y se concedieron incentivos por volumen de operaciones y por su incremento sobre el año anterior. Esta nueva política de tarjetas atrajo a las grandes Cajas a la utilización de los nuevos servicios de la CECA.

Mientras duraron las negociaciones con Visa España, las Cajas no permanecieron inactivas y contribuyeron a reforzar el Sistema 6000 por diversas vías: 1) rebajando las tarifas para hacer más patente la competitividad de su centro procesador gestionado por CECA; 2) realizando campañas conjuntas de publicidad para promover el uso de las tarjetas; 3) aprobando un nuevo reglamento; y, 4) potenciando la difusión de los terminales punto de venta (TPVs). Primero, en noviembre de 1994, se aprobó una reducción de tarifas por autorizaciones *on line* en el Sistema 6000, que además fueron estructuradas en dos escalas: una estaba integrada por tramos que iban desde un millón de operaciones hasta 10 millones de operaciones, y la otra con un tipo único que se aplicaba al

incremento de operaciones que cada Caja hubiera realizado sobre las del año anterior. La reforma trataba de premiar a las Cajas de Ahorros que usaran intensivamente los servicios y a las que incrementasen sus operaciones. En conjunto, la reducción media de las tarifas fue de un 16,8%. Esta reforma aplicó la nueva política de la Confederación para ofrecer a todas las Cajas la mejor relación calidad/precio del mercado en todos los servicios. Las nuevas tarifas fomentaron un incremento de la operatoria, que permitiría aumentar la escala y reducir costes, que podrían dar lugar, en el futuro, a nuevas reducciones de tarifas. La aplicación de aquellas nuevas tarifas supuso un fuerte ahorro para las Cajas⁵. Segundo, en enero de 1995, existían 12 millones de Tarjetas 6000 frente a 3 millones de Tarjetas Visa emitidas por las Cajas. Ante estas cifras, se pensó que había que potenciar la tarjeta de las Cajas de Ahorros. Y, precisamente en este mes, se aprobó una nueva financiación de las campañas de promoción de la Tarjeta 6000, a propuesta, como era preceptivo, del Órgano Rector del Sistema 6000. Desde entonces, los gastos anuales de publicidad de promoción de la Tarjeta 6000 no se financiaron con las derramas entre las Cajas como hasta entonces, sino con las tasas giradas sobre operaciones de intercambio en cajeros que recibían las Cajas merchant; igualmente, de las tasas por operaciones en TPVs recibidas por la Caja emisora de las Tarjetas (pagadas por la Caja Merchant) se deduciría otra cuantía por operación para su aportación a las campañas publicitarias. Y, tercero, en febrero de 1995, se reformó el Reglamento del Sistema 6000 y se estableció un control de calidad en los Medios de Pago. De las 50 Cajas existentes, 49 votaron favorablemente el proyecto y en la sesión de marzo de 1995, el Consejo aprobó dicho Reglamento. Para evitar un solapamiento de las facultades de la COAS y del Órgano Rector del Sistema 6000 se aseguró que la COAS seguiría manteniendo su competencia para todas las cuestiones de carácter técnico que afectasen al Sistema 6000. Cuarto, se reformaron las tarifas de los TPVs y se renovó el acuerdo con el sistema 4B a este respecto. En efecto, las tasas de intercambio del Sistema 6000 en TPVs se habían fijado en 1987 más con un objetivo de impulsar la utilización de las tarjetas en comercios que de sufragar sus costes, hasta tal punto que resultaban aproximadamente la mitad de las que tenían otros sistemas de tarjetas. En junio de 1995, y considerando que con el incremento del volumen de utilización los costes se habían hecho considerablemente mayores, el Órgano Rector del Sistema 6000 decidió apostar por rentabilizar la Tarjeta 6000 aumentando dichas tasas, que quedaban aún en cualquier caso considerablemente por debajo de la de otros sistemas. La nueva

⁵ Ese éxito llevó a que, en febrero de 1996, utilizando los mismos criterios que se habían planteado para las rebajas de las tarifas del Sistema 6000, aplicadas en 1995, se aprobase la reducción de las tarifas de los servicios de Medios de Pago, que en promedio suponía un 20%.

tasa entró en vigor en octubre de 1995. Poco después, en noviembre de 1995, se firmó un nuevo acuerdo recíproco de Terminales Puntos de Venta entre los sistemas 6000 y 4B⁶.

Conclusiones: la importancia de la cooperación tecnológica para las cajas de ahorros.

Los años sesenta fueron testigos de la industrialización y urbanización de la economía española, con fuertes crecimientos del PIB per cápita, amplios movimientos migratorios y turísticos y, el surgimiento de las clases medias. Estos procesos influyeron sobre las necesidades de los clientes de las Cajas y de las Cajas mismas, cuyas cuotas de mercado empezaron a crecer con intensidad. No hay que extrañarse, por tanto, que en esta década, la CECA comenzase a conceder más importancia a los servicios que se prestaban a las Cajas; sin descuidar las labores de *lobby*. Los servicios que había comenzado a ofrecer la Confederación se ampliaron en los años sesenta: el de transferencias, intercambio, el de estudios y el de propaganda del ahorro; y en cuanto fue autorizado, el servicio de extranjero. Estos servicios no se solían cobrar a las Cajas, corriendo con ellos la Confederación.

Lo más novedoso de la década de 1960, con todo, fue el lanzamiento de nuevos productos por parte de las cajas, que exigieron nuevos servicios por parte de la confederación, como las cuentas corrientes, los cheques de viaje, la Tarjeta 6000, los cajeros y los diferentes tipos de créditos a la vivienda, la agricultura y las pequeñas empresas generaron. Estos nuevos productos y servicios exigieron, durante los años setenta, unas interesantes campañas de publicidad por parte de la Confederación. Su objetivo era contribuir a difundir la imagen de modernidad de las Cajas confederadas entre los profesionales, agricultores, empresarios y, en general, la clase media alta. Aquí también había ventajas de cooperar pues en la publicidad de ámbito nacional a través de la radio y la televisión fue donde más claramente vieron las Cajas las ventajas del aprovechamiento conjunto de las economías de escala; cuestión que ya habían comprobado previamente con algo tan simple como la impresión de un cartel del día del ahorro para todas las Cajas.

La ampliación de la publicidad cooperativa de las Cajas a través de la CECA sirvió, como he dicho, para impulsar los nuevos productos de las Cajas, que generaron nuevos servicios en la Confederación, que trataban de capturar las economías de escala y las economías de red del conjunto de las Cajas. Las ventajas de la cooperación se extendieron claramente de los servicios de

⁶ El anterior convenio había sido suscrito el 3 de mayo de 1989 y permitía el uso recíproco de terminales entre ambos sistemas por medio del alquiler de teclas, pero había tenido un accidentado desarrollo. Además, hubo que reajustar los precios de cesión de teclas, al haber caído drásticamente el precio de los terminales y se estableció la revisión anual de dichos precios.

representación a los servicios operativos, además de a los financieros. Ello hizo que, en la década de 1960, la CECA se consolidase como empresa de servicios operativos, con el desarrollo de las transferencias, los cheques de viaje y gasolina, el SICA, los cajeros automáticos y los medios de pago electrónicos, gestándose la Tarjeta 6000 que acabaría transformándose en el Euro 6000⁷.

Tras la liberalización financiera de los setenta, otro salto tecnológico en las cajas y la CECA ocurrió durante las dos últimas décadas del siglo XX. Entonces, el sistema bancario se vio afectado por unas profundas innovaciones que afectaron tanto a la tecnología financiera como a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta revolución tecnológica y financiera y la globalización de los mercados cambiaron profundamente los parámetros en los que se había desarrollado hasta entonces la actividad bancaria. En España, esas transformaciones tecnológicas y financieras se vieron acompañadas por la liberalización del mercado financiero y la apertura a la competencia exterior, que fue paralela a la implantación de la democracia. Desde 1977, por tanto, las Cajas de Ahorros hubieron de enfrentarse a estos tres retos simultáneos. A la vista de los resultados, lo hicieron con éxito. Las características del nuevo entorno hicieron que la CECA –y la cooperación a través de la misma- fuera aún más imprescindible para la supervivencia y competitividad de las Cajas de Ahorros, pero, al mismo tiempo, exigieron un cambio radical en la Confederación para que pudiera hacer frente a las nuevas necesidades de colaboración en servicios de las Cajas..

Una vez reorganizada la CECA en 1990, desde 1994, se potenció la prestación de servicios por la Confederación, con la reactivación de la COAS y, en algunos casos, con la creación de sociedades - en las que voluntariamente participaban las Cajas y, en muy pequeña medida, la Confederación- para suministrarlos. Para lograr una mayor eficiencia, en algunos casos el desarrollo de los servicios a las Cajas se instrumentó mediante la creación de empresas, que conformaron el grupo CECA. La nueva estrategia pasaba por atraer a las grandes Cajas hacia la utilización de los servicios de la Confederación, que hasta entonces apenas utilizaban, mediante la discriminación de precios según volumen demandado; ello aumentaría la escala de la producción en la CECA lo que permitiría reducir los costes de producción de esos servicios y, consecuentemente, cobrar unos precios a las Cajas inferiores a los vigentes en los mercados; esta reducción de las tarifas de los servicios era la única manera de atraer a las Cajas a su utilización. Aquella estrategia tuvo éxito, pues, desde 1995,

⁷ Muchos de estos servicios eran gratuitos e incluso corrían por cuenta de la Confederación los costes de los fraudes y desfalcos, riesgos asociados a esos nuevos servicios de intercambio y medios de pago que, hasta entonces habían frenado su crecimiento. Para evitar que esos costes recayesen sobre la CECA se crearon unos fondos de falencia, que se dotaban con un pequeño porcentaje sobre los precios que las Cajas cobraban a sus clientes.

los servicios de la Confederación comenzaron a ser utilizados de manera generalizada por las Cajas grandes. Como había sucedido con los ingresos financieros desde 1967, el aumento de los ingresos obtenidos por la prestación de servicios aseguró a la Confederación, desde 1995, una fortaleza financiera inusual en otras patronales; la infraestructura y el personal altamente que producían esos servicios pudieron ser utilizados por las Cajas para servicios de asesoramiento en diversos campos y para su actividad de *lobby*. El flujo de ideas, experiencias e instrumentos no iba sólo de la CECA hacia las Cajas, sino que la cooperación se realizaba también entre los expertos de sus Cajas asociadas, que analizaban los problemas y proponían soluciones a los mismos, a través de las diversas comisiones y foros de reflexión creados al efecto. Estos mecanismos permanentes de colaboración fueron una de las grandes bazas de las Cajas españolas para conseguir encontrar rápidamente las mejores respuestas a las contingencias y riesgos que se iban presentando. Finalmente, la continuidad en el seguimiento de los problemas mejoró notablemente gracias a estas estructuras de cooperación y a la amplia nómina de consumados expertos en finanzas, tecnología, regulación, comunicación, riesgos y otros ámbitos que trabajaba en la Confederación.

En suma, la cooperación entre las Cajas de Ahorros, potenciada desde la creación de la CECA, fue fundamental pues les permitió practicar una política de *lobby* eficiente y, además, alcanzar economías de escala financieras, operativas y tecnológicas sin necesidad de recurrir a fusiones. Más concretamente, la cooperación tecnológica a través de la CECA fue imprescindible para las Cajas medianas y pequeñas, que no podían alcanzar el tamaño crítico imprescindible para poder ser competitivas, por lo que necesitaban cooperar para alcanzar las economías de escala y reducir los costes de producción, y para reducir el riesgo asociado a la incorporación de las innovaciones tecnológicas y financieras, desde la difusión de la informática, los nuevos medios de pago, los nuevos canales de distribución, básicamente a través de Internet y los nuevos productos e ingenierías financieras. El éxito de la CECE en la década de 1990 fue establecer un modelo de gestión y de discriminación de precios en el que las cajas grandes también salían ganando cooperando en las cuestiones tecnológicas.