



**Universitat Ramon Llull**

## **TESI DOCTORAL**

Títol *"La Transformació de les entitats de Finançament Inclusiu.  
Comparació entre les Caixes d'Estalvi i les Entitats de Microcrèdit  
d'Amèrica Llatina"*

Realitzada per ***Àngel Font i Vidal***  
en el Centre **IQS- Facultat d'Economia**  
i en el Departament **Economia i Finances**

Dirigida per **Dr. Carlos Moslares García**



**A Gemma, Mariona, Marta i Imma**



## **Agraïments**

---



## Agraïments

Tot treball de recerca és fruit d'una tasca d'estudi i anàlisi. En aquest cas, a més, és fruit de prop de vint anys d'observació a través de la meva professió de gestió de programes socials.

La dedicació que implica aquest tipus de feina no hagués estat possible sense el recolzament de moltes persones, i en especial, de la meva família a la qui dedico aquest treball. A la Gemma li agraeixo el seu suport decidit i constant especialment en els moments de defalliment. A les meves tres filles, Mariona, Marta i Imma li agraeixo la seva confiança, tot i les hores familiars robades per les estones d'estudi i els dies de viatge.

El treball compara dos mons, els microcrèdits i les caixes d'estalvi. Tot el que se d'aquests sectors ho he après gràcies a moltes persones amb les que he anat interactuant al llarg dels anys. Voldria simbolitzar aquest agraïment col·lectiu a les dues persones que em van fer descobrir aquests dos mons: a l'Albert Tarradellas, pel seu paper de mentor tot introduint-me en els afers del desenvolupament social i els microcrèdits a començament dels anys noranta; i al Josep Maria Loza, per transmetre'm la seva passió per les essències de les caixes d'estalvi i donar-me la confiança per a impulsar el primer programa de microcrèdits a Espanya.

També voldria agrair l'acollida que vaig rebre a l'Institut Químic de Sarrià davant de la meva inusual proposta de recerca. De forma especial al Dr. Enric Julià i al Dr. Jesús Tricàs. També per la seva tasca d'acompanyament docent al llarg dels meus cursos de doctorat als professors Sols, Florensa, González, Tomás, Vallmitjana i Guitert.

Finalment, al Dr. Carlos Moslares, director de la meva tesis, pel seu acompanyament exigent que ha permès anar superant les dificultats que anava trobant la recerca.





## **Resum**

---



## Resum

La missió principal de les entitats de finançament inclusiu és la lluita contra la usura i l'exclusió financera, mitjançant la provisió de serveis financers bàsics que permetin millorar les condicions de vida dels seus beneficiaris. La tradició d'aquest tipus d'entitat és centenària i el seu origen, assistencial.

A Catalunya el moviment es remunta al segle XVII amb l'aparició dels primers Monts de Pietat, que adopten el crèdit pignoratiu com instrument d'ajuda social. Aquest moviment inclusiu pren una embranzida a partir del segle XIX amb l'aparició de les caixes d'estalvis, emulant les seves predecessores europees.

En els països menys desenvolupats han aparegut institucions amb finalitats similars a partir dels anys 1970. També usen el crèdit com a instrument de promoció social, anomenat, microcrèdit. El seu desenvolupament ha estat vertiginós, replicant la fórmula a centenars de països, abastant centenars de milions de clients i rebent un reconeixement universal amb el Premi Nobel de la Pau de 2006, en la figura del professor Yunus.

A mesura que els seus clients han anat progressant econòmicament, les institucions de finançament inclusiu s'han anat adaptant per esdevenir, majoritàriament, formes mercantils de l'intermediació bancària. L'anàlisi d'aquestes transformacions, que abracen tant les caixes d'estalvi i altres institucions similars de diversos països occidentals (Estats Units, Regne Unit, Itàlia i França) com institucions microfinanceres d'Amèrica Llatina (Bolívia, Mèxic), permet deduir un model de transformació comú.

La recerca qualitativa, basada en entrevistes en profunditat a experts, defineix les diferents etapes dels processos de transformació de les entitats de finançament inclusiu i indica els riscos que han de tenir en compte els gestors dels processos de canvi. En aquest sentit, el model plantejat en aquest treball esdevé un potent instrument per a planificar l'evolució de les entitats microfinanceres i de les caixes d'estalvis en un moment clau de la seva història.

*Paraules clau:* Finances Inclusives, Exclusió financera, Caixes d'Estalvis, Microcrèdit, Transformació.

## Resumen (castellano)

La misión principal de las entidades de financiación inclusiva es la lucha contra la usura y la exclusión financiera, mediante la provisión de servicios financieros básicos que permitan mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios. La tradición de este tipo de entidades es centenaria y su origen, asistencial.

En Cataluña el movimiento se remonta al siglo XVI con la aparición de los primeros Montes de Piedad, que adoptan el crédito prendario como instrumento de ayuda social. Este movimiento inclusivo toma un fuerte impulso a partir del siglo XIX con la aparición de las cajas de ahorros, emulando sus predecesoras europeas.

En los países menos desarrollados han aparecido instituciones con finalidades similares a partir de los años 1970. También usan el crédito como instrumento de promoción social, denominado, microcrédito. Su desarrollo ha sido vertiginoso, replicando la fórmula en centenares de países, alcanzando centenares de millones de clientes y recibiendo un reconocimiento universal con el Premio Nobel de la Paz de 2006, en la figura del profesor Yunus.

A medida que sus clientes han ido progresando económicamente, las instituciones de financiación inclusiva se han ido adaptando para llegar a ser, mayoritariamente, formas mercantiles de intermediación bancaria. El análisis de estas transformaciones, que abrazan tanto las cajas de ahorros y otras instituciones similares de diversos países occidentales (Estados Unidos, Reino Unido, Italia y Francia) así como instituciones microfinancieras de América latina (Bolivia, México), permiten deducir un modelo de transformación común.

La investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad a expertos define las diferentes etapas de los procesos de transformación de las entidades de financiación inclusiva e indica los riesgos que han de contemplar los gestores de los procesos de cambio. En este sentido, el modelo planteado en este trabajo supondrá un potente instrumento para planificar la evolución de las entidades microfinancieras y de las cajas de ahorro en un momento crucial de su historia.

Palabras clave: Finanzas Inclusivas, Exclusión Financiera, Cajas de Ahorros, Microcrédito, Transformación

## Summary (English)

The main mission of inclusive finance institutions is the fight against usury and financial exclusion through the provision of basic financial services in order to improve the living conditions of its beneficiaries. The tradition of this type of entities is Centennial and their mission is social oriented.

In Catalonia the movement goes back to the 16th century with the appearance of the first *Mont de Pietat*, adopting the pledge loan as an instrument of social assistance. This inclusive movement takes a strong impetus from the 19th century with the emergence of savings banks, emulating its European predecessors.

From the 1970s, institutions with similar purposes have emerged in southern countries. They also used the credit as an instrument of social promotion, called, microcredit. Its development has been rapid, replicating the formula in hundreds of countries, reaching hundreds of millions of customers and receiving a universally recognized with the Nobel Peace Prize 2006, in the person of Professor Yunus.

As customers have been progressing economically, inclusive financial institutions have been adapted to become, mostly, commercial banks. The analysis of these transformations, which embrace both savings banks and other similar institutions in various Western countries (USA, UK, Italy and France) as well as microfinance institutions in Latin America (Bolivia, Mexico), suggest a common transformation model.

Qualitative research based on in-depth interviews to expert defines the different stages of the transformation processes of inclusive finance institutions and indicates the risks that the managers have to contemplate while leading changes in their institutions. In this regard, the model suggested in this work will be a powerful instrument for planning the development of microfinance institutions and savings banks at a crucial time in their history.

Keywords: inclusive finance, financial exclusion, savings banks, microcredit, transformation



## Índex

---





## Índex de continguts

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUM.....</b>  | <b>11</b> |
| <b>INTRODUCCIÓ.....</b>  | <b>27</b> |
| a. Motivació.....  | 28        |
| b. Objectius.....  | 29        |
| c. Estructura.....   | 31        |
| <br>   |           |
| <b>Capítol I.</b>  |           |
| <b>FINANÇAMENT INCLUSIU.....</b>                                     | <b>35</b> |
| <b>1. Definició de finançament inclusiu.....</b>                     | <b>36</b> |
| <b>2. Exclusió financera.....</b>                                    | <b>39</b> |
| <b>3. Evolució del concepte d'usura.....</b>                         | <b>41</b> |
| <br>   |           |
| <b>Capítol II.</b>   |           |
| <b>L'EVOLUCIÓ DE LES INSTITUCIONS DE FINANÇAMENT INCLUSIU.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>1. Breu història dels Monts de Pietat i Caixes d'estalvi.....</b> | <b>46</b> |
| 1.1. El préstec pignoratiu i els Monts de Pietat.....                | 47        |
| 1.1.1. Els monts de pietat arriben a Espanya.....                    | 48        |
| 1.2. El naixement de les Caixes d'Estalvis.....                      | 49        |
| 1.2.1. Diego Medrano, fundador de les caixes espanyoles              | 50        |
| 1.3. El Foment de l'estalvi popular.....                             | 52        |
| 1.3.1. Les caixes d'estalvis a Catalunya.....                        | 54        |
| 1.4. Assegurances de pensions: Els inicis de la previsió social      | 55        |
| 1.4.1. La figura de Francesc Moragas.....                            | 55        |
| 1.4.2. "La Caixa" neix a partir d'una col·lecta solidària.....       | 57        |
| 1.4.3. La creació de la Seguretat Social espanyola.....              | 58        |
| 1.5. L'èxit financer de les Caixes d'Estalvis.....                   | 60        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2. Evolució de les Institucions de Microcrèdit i les Microfinances.....</b>           | <b>62</b> |
| 2.1. Les etapes en l'evolució de les institucions Microfinanceres.....                   | 62        |
| 2.2. Les metodologies del microcrèdit.....   | 64        |
| 2.2.1. Les setze decisions dels grups de crèdit de Grameen.....                          | 65        |
| 2.3. La globalització de les microfinances.....  | 67        |
| 2.4. El microcrèdit a l'Europa del Benestar.....   | 68        |
| 2.5. El Microcrèdit i els Objectius del Mil·lenni.....                                   | 69        |
| <b>3. Característiques substantives de les Entitats de Finançament<br/>Inclusiu.....</b> | <b>71</b> |
| 3.1. Propietat públic-filantròpica .....   | 71        |
| 3.2. Naturalesa jurídica no lucrativa o de l'economia social.....                        | 72        |
| 3.3. Missió inclusiva.....   | 72        |
| 3.4. Estratègies de creixement inclusives.....   | 73        |
| <b>4. Un model evolutiu per a les entitats de Finançament Inclusiva.....</b>             | <b>73</b> |
| 4.1. Etapa Primera: Accés al crèdit.....   | 75        |
| 4.2. Etapa Segona: Promoció de l'Estalvi popular.....                                    | 76        |
| 4.3. Etapa Tercera: Instruments de previsió social.....                                  | 77        |
| 4.4. Etapa Quarta: Universalització bancària.....  | 78        |

### Capítol III.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LA TRANSFORMACIÓ D'INSTITUCIONS DE FINANCES INCLUSIVES EN<br/>PAÏSOS AVANÇATS.....</b> | <b>79</b> |
| <b>1. Estats Units. “<i>Qué bello es vivir</i>” .....</b>                                 | <b>82</b> |
| 1.1. Les “ <i>Saving and Loan Association</i> ”.....                                      | 83        |
| 1.2. L'aplicació del <i>Community Reinvestment Act</i> (CRA).....                         | 84        |
| 1.3. Les <i>Community Development Finance Institutions</i> .....                          | 91        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>2. Regne Unit. “Després de tot, no ha estat una idea tan bona, oi?”..92</b> |     |
| 2.1. La “privatització” del <i>Trustee Savings Bank</i> .....                  | 93  |
| 2.1.1. La dissolució del TSB en el sistema financer britànic.....              | 94  |
| 2.2. La “desmutualització” de les <i>Building Societies</i> .....              | 95  |
| 2.2.1. <i>Carpetbaggers</i> , “hostes vingueren,...” .....                     | 96  |
| <b>3. Itàlia. La “privatització” de les Cassa di Risparmio.....99</b>          |     |
| 3.1. Transformació en Spa, Societá per azioni i fundacions.....                | 101 |
| <b>4. França. Concentració descentralitzada “Caisse d’Épargne”.....105</b>     |     |
| <b>5. Espanya. El FROB i el futur de les Caixes d’Estalvi.....107</b>          |     |
| 5.1. El fracàs de les quotes participatives.....                               | 110 |
| 5.2. El <i>Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria</i> .....               | 112 |
| <b>6. Visió comparada dels diferents models de transformació.....116</b>       |     |

#### Capítol IV.

|  |            |
|--|------------|
| <b>LA TRANSFORMACIÓ DE LES INSTITUCIONS MICROFINANCERES DEL SUD.....</b> | <b>119</b> |
| <b>1. Els canvis arriben a les Microfinances.....</b>                    | <b>120</b> |
| <b>2. Estudi de cas de BancoSol (Bolivia).....</b>                       | <b>126</b> |
| 2.1. Els inicis de la ONG.....   | 126        |
| 2.2. La creació del banc: Bancosol.....                                  | 128        |
| 2.3. La irrupció de la competència.....                                  | 128        |
| 2.4. El paper de PRODEM.....   | 131        |
| 2.5. Les sis claus de l’èxit de Bancosol.....                            | 132        |
| <b>3. Estudi de cas de Banco Compartamos (Mèxic).....</b>                | <b>133</b> |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. Els orígens de Compartamos.....                 | 134 |
| 3.2. La Oferta Pública de Venda.....                 | 136 |
| 3.3. El debat ètic sobre les enormes plusvàlues..... | 137 |

## Capítol V.

### **MODELS DE TRANSFORMACIÓ INCLUSIVA: ENTREVISTES A EXPERTS..141**

|   |            |
|---|------------|
| <b>1. Metodologia.....</b>                                      | <b>142</b> |
| 1.1. Disseny de la recerca.....                                 | 143        |
| 1.2. Elaboració i revisió del qüestionari.....                  | 145        |
| 1.3. La selecció del panel d'experts.....                       | 145        |
| 1.4. La realització de les entrevistes.....                     | 148        |
| 1.5. Transcripció i anàlisi.....                                | 150        |
| <b>2. Definició i concepte el finançament inclusiu.....</b>     | <b>151</b> |
| <b>3. Evolució de les entitats de finançament inclusiu.....</b> | <b>156</b> |
| <b>4. Els mecanismes de transformació.....</b>                  | <b>160</b> |
| 4.1. La metamorfosi.....  | 160        |
| 4.2. Característiques en la fase de transformació.....          | 162        |
| 4.2.1. Propietat.....   | 162        |
| 4.2.2. Naturalesa jurídica.....                                 | 171        |
| 4.2.3. Missió.....  | 176        |
| 4.2.4. Estratègia de creixement.....                            | 179        |
| 4.3. El model de transformació.....                             | 186        |
| <b>5. El destí de les plusvàlues de la transformació.....</b>   | <b>194</b> |
| 5.1. Plusvàlues socials i fons no repartibles.....              | 195        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.2. La “primera” caixa és austríaca.....                           | 203        |
| 5.3. La sortida a borsa de “La Caixa”.....                          | 204        |
| <b>6. Reinventant les institucions de finançament inclusiu.....</b> | <b>207</b> |
| <b>CONCLUSIONS.....</b>   | <b>211</b> |
| <b>CONSIDERACIONS FINALS.....</b>                                   | <b>219</b> |
| <b>Bibliografia.....</b>  | <b>221</b> |
| <b>ANNEXOS</b>  |            |
| <b>Annex 1: Qüestionari per als experts.....</b>                    | <b>231</b> |
| <b>Annex 2: Transcripció de les entrevistes.....</b>                | <b>237</b> |
| ➤ Joan Cals .....   | 239        |
| ➤ Nazrul I. Chowdhury.....  | 247        |
| ➤ Josep Maria Loza.....   | 249        |
| ➤ Klaas Molenaar.....   | 251        |
| ➤ Miquel Perdiguer.....   | 257        |
| ➤ Silvia Rico.....  | 261        |
| ➤ Antoni Serra.....   | 265        |
| ➤ Ferran Sicart.....  | 269        |
| ➤ Jaume Terribas.....   | 273        |
| ➤ Adolf Todó.....   | 277        |
| ➤ Carmen Velasco.....   | 283        |
| ➤ Rafael Vidal.....   | 287        |

## Índex de Taules

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Taula 1  | Exclusió financera en diferents països del món   | 37  |
| Taula 2  | Les etapes en l'evolució de les Institucions Microfinanceres   | 62  |
| Taula 3  | Classificació de països segons el seu model de transformació de caixes   | 81  |
| Taula 4  | Categories subjectes als acords amb els bancs previstos en el CRA  | 86  |
| Taula 5  | “Desmutualització” de les Building Societies   | 97  |
| Taula 6  | Comparació dels processos de transformació d'entitats de finançament includiu en països avançats                         | 116 |
| Taula 7  | Models de transformació institucional de les IMF   | 125 |
| Taula 8  | Relació entre les àrees d'interès, les preguntes del qüestionari i el resultat esperat                                   | 146 |
| Taula 9  | Llistat de persones entrevistades  | 147 |
| Taula 10 | Canvis en les característiques de les institucions al llarg del procés de transformació                                  | 162 |
| Taula 11 | Resum de les principals aportacions de les entrevistes. Primera part: definicions, evolució i etapes de la transformació | 185 |
| Taula 12 | Resum de les principals aportacions de les entrevistes. Segona part: lliçons apreses i projecció de futur                | 210 |

### Índex de Gràfics

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Gràfic 1  | Model evolutiu de les Institucions de Finançament Inclusiu                      | 74  |
| Gràfic 2  | Nivells d'aprovació d'hipoteques CRA en funció de la llar                       | 88  |
| Gràfic 3  | Rendibilitat dels sistemes financers alemanys i italià (1992-2004)              | 100 |
| Gràfic 4  | Comparació de la quota de mercat de la LPE entre els principals bancs francesos | 106 |
| Gràfic 5  | Ratio de solvència de caixes i bancs 1993-2004                                  | 109 |
| Gràfic 6  | Evolució dels tipus d'interès dels microcrèdits a Bolívia 1998-2005             | 129 |
| Gràfic 7  | Evolució de la cartera de productes de Bancosol                                 | 130 |
| Gràfic 8  | Procés metodològic de la recerca qualitativa                                    | 143 |
| Gràfic 9  | Proporció del panel entrevistats d'acord a la seva funció                       | 148 |
| Gràfic 10 | Desenvolupament de la entrevista en profunditat                                 | 149 |
| Gràfic 11 | Model de transformació de les entitats de finançament inclusiu                  | 193 |
| Gràfic 12 | Model multicíclic de transformació de les institucions de finançament inclusiu  | 189 |

## ABREVIATURES UTILITZADES

|        |  |
|--------|--|
| ACRI   | Associazione di Casse di Risparmio d'Italia                    |
| ASOFIN | Asociación de Entidades Financieras de Microfinanzas (Bolivia) |
| BS     | Building Society   |
| CAM    | Caja de Ahorros del Mediterráneo                               |
| CECA   | Confederación Española de Cajas de Ahorro                      |
| CDFI   | Community Development Finance Institution                      |
| CGAP   | Consultative Group Against Poverty                             |
| CRA    | Community Reinvestment Act                                     |
| FFP    | Fondo Financiero Privado                                       |
| FROB   | Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria                    |
| HBOS   | Halifax + Bank of Scotland                                     |
| IFC    | International Finance Corporation (World Bank Group)           |
| IFR    | Institució Financera Regulada                                  |
| IMF    | Institució Micro-Financera                                     |
| INAFI  | International Network of Alternative Financial Institutions    |
| IRI    | Instituto per la Reconstruzione Industriale                    |
| IVA    | Impost del Valor Afegit  |
| NEF    | New Economics Foundation                                       |
| ONG    | Organització No Governamental                                  |
| ONU    | Organització de les Nacions Unides                             |
| OPV    | Oferta Pública de Venta  |
| PDA    | Personal Digital Assistant ( Agenda personal)                  |
| PER    | Price to Earnings Ratio  |
| PP     | Partido Popular  |



|        |  |
|--------|--|
| PPA    | Paritat de poder adquisitiu                                    |
| PRODEM | Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa |
| PSOE   | Partido Socialista Obrero Español                              |
| ROE    | Return on Equity (Retorn sobre Capital)                        |
| S&L    | Savings and Loan Association                                   |
| SOFOL  | Sociedad Financiera de Objeto Limitado (México)                |
| Spa.   | Società per azioni   |
| TSB    | Trustee Savings Bank   |
| USAID  | United States Agency for International Development             |



*“La pràctica del microcrèdit està molt pròxima al codi genètic de les caixes d'estalvis”.*

(Gabriel Ferraté, 2000)

## **INTRODUCCIÓ**

Les caixes d'estalvis són institucions centenàries que van néixer per donar resposta a les necessitats d'estalvi i previsió de les classes populars (obrers, artesans, comerciants,...) en diferents països europeus a partir del segle XVIII.

Les institucions dedicades als microcrèdits neixen als anys 1970 en diferents països del Sudest asiàtic i de l'Amèrica Llatina per facilitar l'autoocupació de persones sense accés al mercat laboral formalitzat.

Tot i l'aparent desconexió entre ambdós fets, aquest treball pretén establir algunes comparacions entre caixes i microfinanceres (el seu origen social, la seva forma jurídica, les diferents etapes evolutives,...).

D'una manera especial, el treball vol fixar l'atenció en un moment crític que tant caixes d'estalvi com institucions microfinanceres han anat patint a llarg de la història: el moment en que han d'abandonar la seva forma original i transformar-se en una nova institució financera, normalment assimilable a la d'un banc comercial.

## **a. Motivació**

La frase que encapçala aquesta secció va aparèixer en un article signat pel Professor Gabriel Ferraté, fundador i primer rector de la “Universitat Oberta de Catalunya” i President de Caixa Tarragona fins a la seva fusió amb CatalunyaCaixa<sup>1</sup>. Des del primer moment el seu missatge va captivar a moltes persones vinculades a la promoció de les persones més desafavorides per la seva simplicitat, i per la necessitat de demostrar el compromís social de les caixes d'estalvi en un moment de màxim creixement financer de les mateixes. A més, en aquell moment l'autor del present treball estava assumint l'encàrrec d'impulsar el primer programa de microcrèdit impulsat per una Caixa d'Estalvis a Espanya, per la Caixa d'Estalvis de Catalunya.

Aquesta frase, i l'essència que engendra, conforma el punt de partida d'una investigació que pretén fonamentar, contrastar i, si és possible, confirmar l'evident parentesc entre dos moviments que, al seu torn, presenten enormes disparitats; tant als territoris en els quals es desenvolupen, com en els moments històrics en els quals apareixen, així com en els entorns socials i culturals en els quals evolucionen.

Aquests dos moviments són els representats per dos tipus d'institucions. Per un costat les caixes d'estalvi, institucions que neixen al segle XVIII, tot i que troben les seves arrels en el Renaixement medieval. Les caixes d'estalvis creixen alenades tant pel progrés de la Revolució Industrial com per la desigualtat social generada, i es repliquen en pràcticament tots els països europeus, i en alguna de les seves colònies, fins arribar a la darrera part del segle XX, moment en el qual inicien un important procés de transformació per assimilar-se com a part del sistema financer formal.

Per l'altre, les institucions microfinanceres, inicien els seus primers passos, com ja s'ha apuntat, cap als anys 1970, tant al Sud-est asiàtic, en concret, a Bangladesh,

---

<sup>1</sup> La Caixa d'Estalvis de Catalunya, Tarragona i Manresa, comercialment coneguda com a CatalunyaCaixa va començar a operar l'1 de juliol de 2010 com a fruit del procés de fusió de les respectives Caixa d'Estalvis de Catalunya, Caixa d'Estalvis de Tarragona i Caixa d'Estalvis de Manresa.

com a l'Amèrica Llatina (Brasil) i en poc més de trenta anys representen un moviment amb presència global, especialment als països en desenvolupament del Sud.

És evident que els dos moviments, les caixes d'estalvis i els microcrèdits, han estat fenòmens d'èxit. Tots dos han aconseguit dimensions i reconeixements sense precedents, com ho demostra, d'una banda, el fet que les caixes d'estalvis espanyoles hagin ocupat una proporció majoritària en relació amb els bancs comercials al mercat financer espanyol; i, per l'altra, la concessió del Premi Nobel de la Pau 2006 al Professor Mohammad Yunus, al Grameen Bank i per extensió a tot el moviment d'institucions dedicades al microcrèdit en el món.

La comparació d'aquests dos tipus d'institució és a l'origen de les preguntes que la present recerca pretén respondre:

- ¿Quins paral·lelismes existeixen entre les caixes d'estalvis i les Institucions microfinanceres?
- ¿Com evolucionen les institucions financeres que neixen amb vocació inclusiva, però amb el pas del temps, esdevenen institucions financeres comercials?
- ¿Quines causes provoquen aquests processos de transformació i quines condicions els faciliten?
- ¿Com s'haurien de conduir aquests processos de transformació per tal que la seva missió fundacional pogués seguir desenvolupant-se?

## **b. Objectius**

Arran d'aquestes preguntes, s'ha formulat un objectiu principal de la recerca. Aquest és **analitzar els processos de transformació de les institucions de finançament inclusiu que han tingut lloc al llarg de la història per tal d'establir unes característiques comunes universals que configurin un model de transformació i que permetin preveure les millors condicions per a les noves transformacions futures.**

L'objecte del treball, doncs, és la modelització dels processos de transformació esdevinguts al llarg de la història fins als nostres dies, per tal de preveure'n l'evolució de les institucions encara no transformades. L'interès d'aquesta anàlisi radica en el supòsit que es poden donar circumstàncies en les que la transformació d'aquest tipus d'institució permeti compatibilitzar la necessitat de l'evolució per a l'adaptació de les entitats a les noves situacions, amb el compliment del mandat inicial de les mateixes, és a dir, l'inclusió financera i social de les persones menys afavorides de la societat.

Per contra, s'assumeix que si no es preveuen totes les circumstàncies adients, la transformació pot abocar en l'incompliment d'una de les conseqüències en detriment de l'altra. O bé la transformació adapta la institució als nous temps, sense respondre a la missió inclusiva original; o bé la transformació manté aquesta orientació social, però impedeix la necessària adaptació. En aquests casos, la transformació no seria plenament satisfactòria.

Per assolir l'objectiu general d'aquest treball, descrit més amunt, ens proposem els següents objectius específics:

- Objectiu 1 **Precisar el concepte bàsic del finançament inclusiu**, a partir de fixar la seva definició, de descriure les característiques principals d'aquest tipus d'institucions i d'establir les etapes a partir de les quals han anat evolucionant al llarg del temps.
- Objectiu 2 **Analitzar diferents processos de transformació** d'institucions de finançament inclusiu a partir d'una mostra raonada de països i casos específics.
- Objectiu 3 **Definir un model de transformació per a les entitats de finançament inclusiu** que permeti preveure com evolucionaran els processos en marxa, i alhora, incorpori algunes recomanacions per a les institucions que iniciïn nous processos.

## **c. Estructura**

El treball s'estructura en cinc capítols a través dels quals s'analitzen les diferents qüestions plantejades i culminen en un darrer apartat que recull les conclusions de l'estudi de forma sintètica.

### **i. Capítol primer: Finançament Inclusiu**

El primer capítol recull les descripcions i les definicions del concepte de finançament inclusiu. Aquest terme, recentment encunyat per les Nacions Unides per descriure fenòmens molt diversos i heterogenis, permet aplegar la raó de ser de caixes d'estalvi i institucions de microcrèdit sota un mateix paraigua i, alhora, aprofundir en el concepte d'usura, precisament l'enemic a combatre a través del finançament inclusiu.

El finançament inclusiu, segons les Nacions Unides, es correspon a la provisió de serveis financers bàsics (com ara crèdits, estalvis, assegurances, remeses,...) dirigides a persones d'escassos recursos i en situació de pobresa, que normalment no participen dels sistemes financers normalitzats dels seus respectius països.

### **ii. Capítol segon: L'evolució**

En el capítol segon es descriu i s'interpreta l'evolució històrica de les institucions de finançament inclusiu. En primer lloc, es revisa la història de les caixes d'estalvi a l'Estat Espanyol, partint dels primers precedents medievals, passant per l'adaptació espanyola del invent italià dels monts de pietat al segle XVII, i arribant finalment, a la creació de les principals caixes d'estalvi a partir de la segona meitat del segle XIX i principis del segle XX.

En paral·lel, s'analitzen les etapes per les que han passat les institucions de microcrèdit, des del seu inici als anys 1970, fins a la seva consolidació mundial al 2005, any que fou declarat per les Nacions Unides, Any Internacional del Microcrèdit.

Aquest repàs històric es completa amb la descripció de les característiques bàsiques de les institucions de finançament inclusion i que compleixen tant les caixes d'estalvi com les institucions de microfinances. Són quatre les característiques descrites: missió inclusiva, propietat públic-filantropica, naturalesa jurídica no-lucrativa o de l'economia social, i estratègies d'expansió inclusives.

Seguidament s'enfoca la formulació d'un model evolutiu que explica, raonablement, l'evolució d'aquestes institucions a partir de quatre etapes marcades per l'addició de productes i serveis dirigits a les persones beneficiaries. Aquesta evolució parteix de l'accés al crèdit, segueix per la promoció de l'estalvi, la creació d'instruments de previsió social i, finalment, la universalització bancària.

### **iii. Capítol tercer: La transformació als països avançats**

El capítol tercer fixa la mirada en aquells països avançats (principalment, de l'Europa Occidental i d'Amèrica del Nord) en els que les seves institucions inclusives tradicionals han sofert processos de transformació, al llarg dels darrers 30 anys. Específicament es repassen les situacions viscudes als Estats Units, al Regne Unit, a Itàlia, a França i a Espanya, i se n'extreuen unes lliçons apreses.

Val a dir que en la majoria dels països es repassa l'evolució de les caixes d'estalvis, presents a tots aquests països amb major o menor grau d'implantació. En alguns països, però també es repassa, pel seu valor històric, l'evolució d'altre tipus d'institucions de finançament inclusion com ara les associacions d'estalvi i crèdit nord-americanes (*Savings and Loan Associations*) o les societats de construcció britàniques (*Building Societies*).

En el cas espanyol també s'analitza la transformació de les caixes d'estalvis, tot i que aquesta no s'ha completat en el moment de la redacció del present treball.

### **iv. Capítol quart: La transformació als països del sud**

Pel que fa al capítol quart, segueix l'estela de l'anterior, analitzant la transformació en els països del Sud d'institucions microfinanceres. En concret, s'estudien dos casos viscuts recentment per part d'una organització mexicana, Compartamos i d'una altra de boliviana, BancoSol.



En ambdós casos la transformació ha derivat en la creació d'una entitat plenament integrada en el sistema financer local, tot i que amb condicions i resultats prou diferenciats.

#### **v. Capítol cinquè: Models de transformació**

Finalment, el capítol cinquè sintetitza els factors comuns que comparteixen tots els processos de transformació analitzats, per tal de poder establir un model teòric que expliqui com es transformen les entitats de finançament inclusiu, i s'aprofundeix en les conseqüències derivades del mateix.

Entre elles, l'estudi es deté en revisar el destí de les plusvàlues generades en tots els processos de transformació i en recomana la seva utilització per a la creació de nous instruments de finançament inclusiu, de manera que es faci compatible la rendibilitat i viabilitat de la nova entitat financera, amb el manteniment dels objectius fundacionals d'aquest tipus d'institució.

#### **vi. Conclusions**

Finalment, el treball inclou un darrer apartat en el que es detallen les onze conclusions a les quals s'ha arribat en relació als fenòmens de transformació de les entitats de finançament inclusiu.



*“La construcció de sectors financers inclusius millora les condicions de vida de les persones, en particular les dels pobres. Un petit préstec, un compte d'estalvis o una pòlissa d'assegurances poden fer una gran diferència per a una família de baixos ingressos. Permeten que les persones inverteixin en millor alimentació, habitatge, salut, i educació per als seus fills. Disminueixen la tensió d'haver de suportar temps difícils causats per fracassos en la collita, malaltia o mort. Ajuden a les persones a planejar el futur”*

**Kofi Annan. Secretari General de les Nacions  
Unides 1997-2006 i Premi Nobel de la Pau 2001**  
(Nacions Unides, 2006)

## **Capítol I**

# **FINANÇAMENT INCLUSIU**

Amb el missatge que encapçala aquest capítol, l'anterior Secretari General de Nacions Unides encapçalava un ambiciós treball impulsat per diverses agències de les Nacions Unides amb la col·laboració de la resta d'agències multilaterals (Banc Mundial, Fons Monetari Internacional, Fons Internacional per al Desenvolupament Agrícola i l'Organització Internacional del Treball) amb la finalitat de promoure la creació de sistemes financers inclusius com a pas imprescindible per a la construcció d'una societat mundial més equilibrada i sense els actuals nivells de pobresa.

Aquest treball va configurar l'informe “La construcció de sectors financers inclusius per al desenvolupament”, anomenat també “Llibre Blau” per la seva pretensió

d'esdevenir en document de referència per a la pròxima dècada a manera de “full de ruta” o pla director de les finances inclusives mundials (Nacions Unides, 2006).

## **1. DEFINICIÓ D'ENTITAT DE FINANÇAMENT INCLUSIU**

El finançament inclusiu és un concepte que pot descriure, com es demostra al llarg del present treball, situacions molt diverses tant geogràficament, com molt distants en el temps.

En aquest treball, entendrem per institucions de finançament inclusiu aquelles entitats proveïdores de serveis financers bàsics (crèdits, estalvis, assegurances, remeses, transferències,...) dirigides a les persones amb escassos ingressos i/o en situació de pobresa. Inclouen un ampli ventall d'institucions: ONG, bancs comercials, institucions financeres públiques, bancs postals, caixes d'estalvis, cooperatives de crèdit, i altres institucions financeres no bancàries, com les asseguradores i les mútues. Algunes d'aquestes organitzacions són molt grans, altres són molt antigues.

Aquest interès de les Nacions Unides pel finançament inclusiu es basa en l'extraordinària capacitat de millorar les condicions de vida de centenars de milions de persones que fins ara havien demostrat tenir les microfinances i les institucions dedicades als microcrèdits en el sud-est Asiàtic, a Amèrica Llatina i Orient Mitjà i a l'Àfrica Sud-sahariana. Malgrat això, encara una gran majoria de persones no disposa d'accés a serveis financers bàsics a tot el planeta.

El mateix informe assenyala que encara que ningú coneix amb exactitud la proporció exacta de persones que usa els serveis financers, la informació disponible apunta a grans disparitats entre països industrialitzats i països en desenvolupament: *“Una revisió recent de les enquestes va reportar que el 89,6% de la població en 15 països de la Unió Europea tenien un compte bancari, amb proporcions que van des del 99,1% a Dinamarca al 70,4% a Itàlia. Una xifra comparable per als Estats Units va ser del 91%.”*<sup>2</sup> Per contra les xifres recollides per als països en desenvolupament pel mateix informe de Nacions Unides són molt més baixes segons es recull en la taula 1:

---

<sup>2</sup> United Nations (2006): *“Building Inclusive Financial Sectors for Development”*. Pàg. 2

**Taula 1. Exclusió financera a diferents territoris**

| <b>País / Lloc</b> | <b>Percentatge de població amb un compte corrent</b> |
|--------------------|--|
| Dinamarca          | 99 %   |
| Estats Units       | 91 %   |
| Unió Europea       | 89 %   |
| Itàlia             | 70 %   |
| Botswana           | 47 %   |
| Brasil (urbà)      | 43 %   |
| Colòmbia (Bogotà)  | 39 %   |
| Sud-àfrica         | 32 %   |
| Djibouti           | 25 %   |
| Ciutat de Mèxic    | 21 %   |
| Lesotho            | 17 %   |
| Tanzània           | 6 %  |

Font: Nacions Unides (2006). Elaboració pròpia

L'ONU, en el seu informe, defensa l'existència d'una varietat d'institucions financeres, especialment mútues de crèdit, caixes d'estalvis i institucions microfinanceres, per incorporar els més pobres al mercat financer. Totes aquestes entitats comparteixen algunes característiques, com ara la seva missió inicial de facilitar l'accés a algun servei financer a persones que en quedaven excloses abans de l'existència d'aquestes institucions. En canvi, cada una d'elles ho fa amb característiques pròpies.

Les mútues, mutualitats o cooperatives de crèdit, són entitats sense ànim de lucre constituïdes sota els principis de la solidaritat i l'ajuda mútua en les que unes persones s'uneixen voluntàriament per a tenir accés a uns serveis basats en la confiança y la reciprocitat. Els socis de les mútues, anomenats mutualistes, contribueixen al finançament de la institució i conformen els seus òrgans de

govern. Alguns exemples de mutualitats que han arribat als nostres dies són els mútues d'assegurances (previsió social, accidents laborals) o cooperatives de crèdit, molt esteses entre agricultors, i gremis professionals.

Les caixes d'estalvi són entitats de naturalesa fundacional, en la que uns fundadors normalment associacions cíviques, religioses o administracions públiques, van impulsar una institució per atendre les necessitats d'estalvi de les classes populars que no disposaven d'altres vies de canalitzar el seu estalvi adreçat a la previsió futura.

El reconeixement de les Nacions Unides en favor del manteniment de la funció inclusiva de les caixes d'estalvi suposava la irrupció d'un nou aliat en el debat sobre el futur de les caixes d'estalvis espanyoles. En efecte, la discussió sobre la naturalesa jurídica de les caixes d'estalvis espanyoles ha estat present en els darrers anys del segle passat i els primers anys dels 2000, ja que diversos sectors a Espanya i fins i tot a la Comissió Europea defensen la seva conversió en societats anònimes participades per accionistes.

Les institucions microfinances van iniciar les seves activitats als anys 1970 tant al Sud-est asiàtic com a l'Amèrica Llatina concentrades en la provisió de crèdit (des de llavors, anomenat microcrèdit, atès el seu baix import) a les persones, majoritàriament dones, excloses del sistema financer que precisaven petites quantitats de diners per impulsar activitats generadores d'ingressos de caràcter informal.

La institució, dirigida per Kofi Annan en el moment de la publicació de l'esmentat informe, reconeix i exalta en el llibre blau el protagonisme de les institucions microfinanceres en la consecució de primer dels Objectius del Mil·lenni, de reduir a la meitat la pobresa extrema del món, abans de l'any 2015. No és per menys, ja que si en l'actualitat prop de 1000 milions de persones estan en situació de pobresa extrema, i uns 500 milions d'aquestes poden veure's afavorides per programes de microcrèdit a tot el món abans d'aquesta data. És a dir, una bona part de l'objectiu podria complir-se, només amb la contribució de la comunitat microfinancera. Així mateix, les Nacions Unides reclamen als bancs centrals de tots els països que, a més de vetllar per la protecció dels seus estalviadors i l'estabilitat del sistema financer, incorporin entre els seus comesos la millora de

l'accés dels pobres i els microempresaris al mercat financer, especialment al crèdit.

El concepte de finançament inclusiu apareix com a resposta a una situació d'exclusió. A continuació es descriuen més específicament les característiques de la exclusió financera en l'actualitat, així com una de les seves principals conseqüències, la usura, és a dir, aquelles formes d'abús per part de persones amb disponibilitat recursos econòmics vers aquelles persones que no en disposen.

## **2. EXCLUSIÓ FINANCERA**

Així doncs, les dades aportades pel Llibre Blau de l'exclusió financera indiquen que un elevat percentatge de la població mundial no té accés als serveis financers bàsics, aproximadament la meitat de la població mundial. També indica que, encara que la realitat als països industrialitzats és clarament millor, no es troba exempta de situacions d'exclusió financera.

Malgrat la dificultat per mesurar el nombre de persones que poden estar fora del sistema financer a Espanya, existeixen estimacions que indiquen que aquest col·lectiu és significatiu. Encara que el percentatge d'espanyols que disposa, almenys, d'un compte corrent supera el 96 per cent, alguns analistes consideren que entre un 5 per cent i un 10 per cent de la població espanyola no tindria accés a la resta de serveis financers considerats bàsics, entre ells l'accés al crèdit (Carbó i López, 2005). Aquesta xifra seria prou elevada com per plantejar la necessitat d'engegar programes específics de microcrèdit a Espanya.

Malgrat això, el nivell d'exclusió financera de l'Estat Espanyol presenta registres sensiblement inferiors als d'altres països del nostre immediat entorn, fins i tot quan es comparen amb països amb nivells de renda mitjana superiors a l'espanyol. Aquesta situació podria explicar-se per la forta presència de caixes d'estalvis a tot Espanya, que comparteixen com a principal tret diferencial una política d'atenció pròxima a clients de classes mitges i mitges-baixes que ofereix una xarxa d'oficines en petites localitats i en barris que no té comparació en altres països del context occidental.

Tanmateix, l'excepcional situació que ha viscut Espanya durant la primera dècada del segle XXI provocada per un increment sense precedents del nombre de persones immigrants que han arribat al país els últims anys, prop de quatre milions de persones, estaria pressionant a l'alça les situacions d'exclusió financera.

Recents estudis han realitzat una aproximació quantitativa a la contribució de les caixes d'estalvis espanyoles a la reducció de l'exclusió financera (Vall, 2005). Aquesta es calcula mitjançant tres factors.

El primer és el manteniment d'oficines que operen en pobles i barris potencialment rescatats de l'exclusió financera en uns 1200 municipis espanyols, normalment poblacions de menys de 2000 habitants en zones rurals, o bé en barris empobrits de les àrees metropolitanes.

En segon lloc, es calculen els serveis prestats en forma de crèdit social –ja sigui en forma de crèdit pignoratiu<sup>3</sup>, en forma de microcrèdit per a l'autoocupació, altres formes de crèdit social.

Finalment, es considera el finançament d'activitats de sensibilitat social, com són el finançament per a l'habitatge social o el finançament rural. Per al conjunt de les caixes d'estalvis espanyoles, aquesta contribució superava els 4000 milions d'euros al 2002 (Vall, 2005).

Com s'ha indicat, la realitat d'exclusió financera en països com el Regne Unit i Itàlia és encara més desfavorable i la xifra de persones excloses del sistema financer podria elevar-se fins al 15 per cent o fins i tot el 30 per cent de la població. Això podria explicar-se pel seu peculiar entorn financer molt marcat per la concentració del negoci financer en un número molt reduït de bancs, que els últims

---

<sup>3</sup> El crèdit pignoratiu (del llatí *pignoratitius*, adjectiu de *pignus* que significa 'penyora') és el préstec que es concedeix contra una garantia que és una penyora o objecte de valor. Empenyorar és la denominació usual en català per a aquest tipus d'acció. El be empenyorat queda dipositat en la entitat del crèdit, prestamista o per a assegurar el compliment de l'obligació. En cas d'incompliment del deutor, la penyora en garantia es pot vendre o subhastar, i així satisfer el pagament del préstec.



anys han impulsat una política de reducció del nombre d'oficines –han tancat les situades en punts més allunyats o amb menor nivell de renda – i un increment dels nous canals – per exemple, la banca per Internet – que no arriben a tota la població.

Paradoxalment, aquesta situació es dona en països amb una gran tradició de banca social – Anglaterra va ser el bressol de les caixes d'estalvis i Itàlia va veure néixer els primers Monts de Pietat – que, com ja s'ha indicat, han passat els últims anys per processos progressius de reforma que han desnaturalitzat les caixes d'estalvis fins a convertir-les en societats per accions equivalents a bancs i allunyades del seu origen benèfic-social.

### **3. EVOLUCIÓ DEL CONCEPTE D'USURA**

Encara que avui definim les practiques usureres com la percepció d'un interès excessiu, i per extensió de totes les situacions d'abús en l'ús d'instruments de préstec, no sempre s'ha mantingut el mateix criteri. A Espanya, la regulació medieval de la usura es configura a partir de l'entrecreuament de textos cristians, musulmans i hebreus, de caràcter prohibitiu, en els quals es fixava un límit màxim del tipus de interès al 12,5%. Era tal l'aversion de l'època cap al concepte dusura que el Rei Alfonso X va arribar a “negar sepultura a usurers públics”, encara que, contradictòriament, no va limitar la pràctica de la usura, permetent que es donessin situacions d'abús amb l'aplicació tipus d'interès que podien arribar al 100% anual. (Montero, 1983).

Tradicionalment la usura sempre ha tingut aquest tractament contradictori. D'una banda, l'Església que havia arribat a negar qualsevol possibilitat d'afegir un interès al capital prestat<sup>4</sup>, finalment, opta per un camí pràctic a l'afirmar que només la “usura opressiva” (aplicada al pobre) “*està condemnada per la llei natural i divina*” no ocorrent el mateix amb el “*préstec de comerç ni la usura amb els rics*”<sup>5</sup>. Per l'altre, les classes burgeses van començar posicionant-se, a partir de les seves

---

<sup>4</sup> “*Todo lo que se añade al capital, llámese como se quiera, es usura. La usura es en sí ilícita. En este punto soy de la misma opinión que la Iglesia. Yo llamo robo al interés*”. Instrucció del Bisbe de Salamanca (1875)

<sup>5</sup> Montero cita l'abat italià Marc Mastrofini, autor de “Tractat de la Usura” (1859)

idees liberals, a favor de la usura, ja que el definien com "*fenomen merament econòmic*", i per tant subjecte a la llei de la oferta i la demanda. Finalment, però, van acabar justificant l'aparició de les Caixes d'Estalvis per contrarestar la crisi social de la nova era: "*L'estalvi és essencialment antirevolucionari, associant al proletari per mitjà de la seva pròpia feina a l'interès i als gaudis de la propietat i de l'ordre*"<sup>6</sup>

La realitat de la usura a l'Espanya del segle XIX ha quedat clarament descrita en la literatura a partir l'aportació de Benito Pérez Galdós. En "*Las novelas de Torquemada*", Galdós descriu les víctimes de l'usurer com "*hombres de más necesidades que posibles; empleados con más hijos que sueldo; otros ávidos de nómina tras larga cesantía; militares trasladados de residencia, con familia y suegra por añadidura; personajes de flaco espíritu, poseedores de un buen destino, pero con la carcoma de una mujercita que da tés y empeña el verbo para comprar pastas; viudas lloronas que cobraban el Montepío civil o militar y se ven en mil apuros; sujetos diversos que no aciertan a resolver el problema aritmético en que se funda la existencia social, ...*"<sup>7</sup>

Les condicions d'usura habituals de l'època rondaven el 60% d'interès anual, (Montero, 1983) tal com reflectia la publicació "*La Emancipación*" el 28/8/1871 en la que es transcriu el text que figura en el rebut expedit pels prestamistes: "*El dueño de los efectos empeñados se obliga voluntaria y solemnemente y de conformidad con lo que previene la Ley de 14 de Marzo de 1856, a satisfacer además del capital de empeño, el cinco por ciento mensual, por razón de interés, comisión y garantía*".

Aquestes condicions són encara millors que les que encara avui dia vénen patint milions de persones que viuen en entorns financers poc desenvolupats. Recentment s'han descrit situacions que van des del 10% diari per a crèdit comercial en mercats d'alimentació a Moçambic o 10% mensual per a crèdits destinats a l'aventura migratòria a Amèrica Llatina (Font, 2006).

---

<sup>6</sup> Montero cita a Ramón de Mesonero Romanos en "Diario de avisos" (1835) com un dels mentors de les Caixes d'Estalvis a Espanya

<sup>7</sup> PEREZ GALDÓS, Benito. "Las novelas de Torquemada". Alianza Editorial (1976)

Tampoc era molt allunyada la situació que va motivar l'experiment socioeconòmic que el Professor Yunus va desenvolupar en 1976 en l'aldea de Jobra i que posteriorment es convertiria en la base del seu Grameen Bank, que es va desenvolupar en unes dimensions inimaginables i que culminarien amb la concessió del premi Nobel de la Pau en 2006. Yunus explica que, cansat de comprovar que les seves classes de teoria econòmica a la Universitat de Jofra no tenien cap impacte immediat en el desenvolupament socioeconòmic de la seva comunitat, un dia va decidir treure les classes de l'aula i dur-les sobre el terreny, a la pobra vila del costat del campus universitari.

Durant un temps va implicar els seus alumnes en diversos projectes de desenvolupament agropecuari per tal de millorar la productivitat i l'accés a productes alimentaris a la població empobrida. La majoria d'aquests projectes no van tenir l'èxit esperat.

Un dia, però, en tornar cap al poble va fixar-se en un grup de dones artesanes que treballaven fibres de vímet per a fer tamborets, cistells i altres estris apreciats per la població. Va comprovar que, per desenvolupar el seu treball, aquestes dones només tenien l'opció de demanar préstecs als usurers al 10% mensual, o demanar avançaments als intermediaris que després els comprarien els tamborets, amb la consegüent reducció del seu preu. Llavors, va prestar 27 dòlars de la seva butxaca a 42 dones artesanes del vímet. En aquella època el treball de tot un dia de confecció de tamborets els rendia uns 50 *poishas*, poc menys de 2 centaus de dòlar.

L'accés al microcrèdit va multiplicar per 20 els seus beneficis, encara però d'un import prou baix. (Yunus, 1997). Trenta anys més tard, en 2006, Grameen Bank disposava de 7 milions de clients als quals oferia microcrèdits per un valor superior als 600 milions de dòlars americans. (Lacalle i altres, 2007).



*“El pobre continua pobre, no perquè no vulgui treballar, sinó perquè no té accés al capital”*

**Milton Friedman, Premi Nobel d’Economia 1976**

## **Capítol II**

### **L’EVOLUCIÓ DE LES INSTITUCIONS DE FINANÇAMENT INCLUSIU**

En aquest capítol es fa una breu descripció de la història de les entitats de finançament inclusiu del nostre context, específicament dels monts de pietat i les caixes d’estalvi, al llarg dels darrers tres segles. Des dels seus inicis, que es remunten a l’època medieval, fins als nostres dies monts de pietat i caixes d’estalvi han anat complint amb un paper inclusiu, tot i les seves contínues adaptacions als contextos històrics que han hagut d’anar fent

Seguidament, es recorren les diferents etapes desenvolupades per les entitats de microcrèdit en les tres darreres dècades. Finalment, i mitjançant una comparació d’ambdós recorreguts històrics, es desenvolupa un model evolutiu comú que consta de quatre etapes.

## 1. BREU HISTÒRIA DELS MONTS DE PIETAT I CAIXES D'ESTALVI

La història de les Institucions de Finançament inclusiva europees es remunta a l'Edat Mitjana, moment en el qual apareixen diverses figures, normalment vinculades a l'Església Catòlica, en les que es reflecteixen alguns dels elements benèfics que persegueixen la promoció social de les persones més vulnerables d'aquella societat, és a dir, de la majoria.

A Espanya, s'ha descrit la presència d'aquest tipus d'activitats ja al segle XV, a través de diverses institucions socials. Les més antigues foren les anomenades *Arcas de Limosnas*, institucions fundades pel Conte de Haro en diverses ciutats de Castella, com ara Burgos, Logroño o Palència. El seu funcionament està confirmat (Yepes, 1973) ja que així ho reflecteix la Butlla atorgada pel Papa Eugeni IV al 1431: *“que para el socorro perpetuo de pobres y personas necesitadas había erigido don Pedro Fernández de Velasco en las Iglesias Parroquiales de Medina de Pomar, Briviesca, Villadiego, Herrera, Salas, Belorado, Arrendó y Risaleña,... con la dotación de 11.560 florines de oro”*<sup>8</sup>.

A finals del segle XVI també van aparèixer a Espanya els *Erarios Públicos*, promoguts pel flamenc Pedro de Oudegherste amb l'objectiu d'omplir les arques del Tresor i, addicionalment lluitar contra la usura. Van funcionar durant el regnat de Felip II i tenien més de banc públic que d'institució civil, encara que amb objectius i maneres molt semblants a les Monts i, fins i tot, al que més tard serien les caixes d'estalvis

Les principals característiques d'aquestes incipients institucions són la seva orientació social i la lluita contra la usura: *“luchar contra el pecado detestable de las usuras y renuevos”* i *“socorrer a las necesidades de los menesterosos”* (Yepes, 1973). La mecànica dels seus préstecs era simple: crèdits sense interès, sobre objectes o garanties segures, per un termini no superior a un any, i reintegrant en el primer quadrimestre, almenys, una quarta part d'allò prestat. En cas d'impagament, es produïa la venda forçosa de l'objecte.

---

<sup>8</sup> Yepes López, J (1973): *Historia Urgente de las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad en España*.

Durant el segle XV també es van constituir un altre tipus d'institucions amb similar orientació, però amb diferent mètode. El préstec no es realitzava en efectiu sinó en espècie, normalment grans i llavors per a la producció agrícola i el seu desenvolupament està especialment centrat a Castella. Aquestes institucions van tenir diversos noms i formes encara que els que han pogut quedar descrits pels historiadors són els *Pósitos* i les *Arcas de Misericordia*.

### **1.1. El préstec pignoratiu i els Monts de Pietat**

Malgrat aquests rellevants antecedents, el concepte de Mont de Pietat que ha arribat fins als nostres dies respon a la innovació que van introduir els Franciscans Fra Bernabé de Terni i Fra Miquel Carcano a l'instituir el primer Mont de Pietat a la ciutat de Perugia, Itàlia, al 1462. Els seus principis eren molt similars als ja descrits per a les *Arcas de Limosmas*, encara que una de les principals diferències que van incorporar els monts de pietat va ser la seva elevada capacitat de rèplica. Tan sols 30 anys després de la creació del Mont de Piedad de Perugia, ja s'havien creat 83 Monts de Pietat en altres tantes ciutats italianes. Aquesta ràpida expansió, sense precedents en la seva època, es deu a la simplicitat de la proposta i, molt especialment, a la gran capacitat d'influència del Beat Bernardino de Feltre, un vehement predicador italià que va centrar la seva prèdica en la lluita contra xacra de la usura, i es va dedicar a viatjar per tot Itàlia promovent les bondats dels recentment nascuts monts de pietat.

Aquest moviment sorgeix en ple auge del Renaixement italià, que propugna una major percepció de la importància del món terrenal que en l'anterior període medieval. D'aquesta manera, les necessitats materials passen a tenir una rellevància més gran i es converteixen en el principal element desencadenant d'un conjunt de transformacions socials.

Els monts de pietat van apareixent en cada ciutat d'una forma semblant: es constitueix un fons patrimonial que sol estar constituït per una combinació de donacions amb dipòsits sense interès per part dels burgesos i nobles de la ciutat. A aquest fons patrimonial se'n van afegint les reserves generades pels excedents de les seves actuacions. La seva principal activitat se centra en l'atorgament de préstecs amb garantia pignorativa. Un dels debats generats en aquella etapa

inicial dels monts de pietat va ser l'oportunitat d'aplicar un tipus d'interès reduït als préstecs, ja que fins aquell moment es prestava sense interès.

Els que defensaven la seva orientació social i el seu allunyament de qualsevol forma d'usura, justificaven la prohibició de carregar interès en aquestes operacions. Per contra, els que també defensaven la necessitat d'una certa sostenibilitat financera de les incipients institucions proposaven tipus d'interès reduïts. Finalment, la polèmica va ser tancada duran el Concili de Trento, en el que es va acceptar la possibilitat d'aplicar tipus d'interès reduïts als préstecs dels monts de pietat.

### 1.1.1. Els monts de pietat arriben a Espanya

La fama dels monts de pietat va arribar a Espanya amb un cert retard, ja que les primeres institucions que prenen aquesta denominació es remunten a la segona meitat del segle XVII, cent cinquanta anys després que naixés el Mont de Pietat de Perugia. En 1626, es va crear el Mont de Pietat de l'Hospital de la Nostra Senyora de Gracia a Saragossa, mitjançant la capitalització de béns intestats dels malalts de l'hospital que morien. Però no va ser fins a principis del segle XVIII que la idea dels monts de pietat no prenia força a Espanya, després de la creació de la *Monte de Piedad de Madrid* al 1708. Aquesta institució va ser promoguda pel pare Francisco Piquer i Rudilla, qui, emulant al Beat Bernardino de Feltre va destinar pràcticament tota la seva vida a la creació del *Monte* i les seves rèpliques. El capital del *Monte de Piedad de Madrid* es va constituir mitjançant diferents fonts de finançament: Rendes Reials provinents de les Índies; llegats i herències; almoines, i finalment, dipòsits. Els dipòsits a cost zero (que servien per oferir crèdits a cost zero) van créixer molt, i van jugar un paper precursor del que més tard serien les caixes d'estalvis.

El mont madrileny, pel seu desenvolupament i ubicació, va marcar les pautes per al posterior desenvolupament dels monts de pietat a la resta d'Espanya, que se'n van anar creant a la seva imatge. En 1728 apareix el *Monte de Piedad de Salamanca* que, al principi, funcionava amb préstecs sense interès, encara que més tard va haver d'imposar un 5% en els préstecs a l'haver de retribuir els dipòsits. En 1731 es creava el *Monte de Piedad de Zaragoza*. En 1741 el *Monte de Piedad de Santa Rita de Casia de Granada* era fundat per do Isidro Antonio



Sánchez, prevere de Granada, devot de Santa Rita de Casia, que rep la influència del Pare Piquer i del mont madrileny. El seu desenvolupament va ser molt ràpid ja que durant 1763 aquest mont granadí ja atenia a unes 15.000 persones (Roca, 1968).

El Mont de Pietat de la Nostra Senyora de l'Esperança de Barcelona va ser fundat en 1749 per la Congregació de la Nostra Senyora de la Esperança i Salvació de les Ànimes en un moment de crisi econòmica i social de la Barcelona de meitat del segle XVIII i com especial resposta a aquesta situació (Voltes, 1965). El professor Voltes Bou definia la situació d'aquesta eloqüent forma: *“En el hecho concreto de la fundación de los Montes de Piedad podemos identificar en éstos un instrumento de salvaguardia de los valores poseídos por las clases modestas; aunque fuera débil y parcialmente, los Montes ejercieron de dique amortiguador de la tremenda presión desvalorizadora que pesaba especialmente sobre las clases que no podían reponer sus limitados activos, y salvaron para éstas una serie de bienes que la subida de precios hubiera arrastrado cauce abajo”*

## **1.2. El naixement de les Caixes d'Estalvis**

Els Monts de Pietat van sorgir com una idea transformadora en un moment de canvi social accelerat, com va ser el Renaixement italià. També les caixes d'Estalvis, sorgeixen com a resposta a una nova situació, la de les majories assalariades i proletàries que apareixen en la Revolució Industrial. A principis del segle XIX, a Alemanya, al Regne Unit i també a França, es van anar desenvolupant diferents iniciatives amb objectius socials encara molt heterogenis, que van des de la lluita contra la pobresa, la protecció de l'estalvi dels treballadors o el combat de la usura.

Pròpiament l'aparició de les caixes d'Estalvis ha estat considerada com les síntesis del pensament social i polític de l'època, que es debatia entre el necessitat d'introduir altes cotes de llibertat de mercat i les dificultats que propiciaven les grans desigualtats generades pel sistema. Les Caixes d'Estalvis pretenien independitzar als treballadors de la beneficència pública que aleshores estava molt poc desenvolupada, per fer front als problemes generats per la desocupació, la malaltia o els accidents laborals (Almenar, 2003). Les primeres caixes apareixen en ciutats industrials: Oldenburg, Alemanya (1786); Tottemham, Anglaterra (1798);

Ruthwell, Escòcia (1810); Holsteinborg, Dinamarca (1810); Liverpool, Anglaterra (1815); Haarlem, Holanda (1817); Paris, França (1818) i s'estén ràpidament per tota l'Europa liberal.

A Espanya no serà fins a ben entrat el segon terç del segle XIX que apareguin les primeres caixes, degut al retrocés polític derivat de la Guerra de la Independència (1808-1814) i la restauració absolutista, i que va acabar amb la il·lusió d'instaurar un sistema polític liberal homologable a la resta d'estats europeus, tal i com s'havia intentat amb l'aprovació de la Constitució de 1812. Després de la recuperació constitucional en 1833, s'inicia la revolució liberal, període decisiu per a la modernització del país, tot i que encara passarien dècades d'inestabilitat i convulsió fins a poder consolidar els canvis socials. Segons Morales, a Espanya *“la realidad social decimonónica viene caracterizada por estar inmersa en un periodo de transición donde “lo viejo” se imbrica y aún superpone a “lo nuevo”, mostrando una sociedad que todavía está sujeta a consideraciones estamentales y con un fuerte componente regionalista”* (Morales, 2003)

Els mecanismes de protecció social de l'època eren clarament insuficients per contenir les noves necessitats socials: en 1860, dos terços de la població espanyola vivia al camp (Morales, 2003) en un context de ràpida migració cap a les ciutats; l'esperança de vida d'un membre de la burgesia era de 34 anys, mentre que la d'un proletari no assolía els 20 anys (Izard, 1978).

### **1.2.1. Diego Medrano, fundador de les caixes d'estalvis espanyoles**

En aquest context de revolució liberal i transformació socio-econòmica, marcada entre altres, per la pèrdua de les Índies, la reforma agrària, i el procés d'industrialització<sup>9</sup>, el sector bancari se centra a les capitals, especialment a Madrid, i en àmbits com el comerç, sense prestar cap atenció a les classes populars (Tedde de Lorca, 2003). Per això, les notícies sobre la creació de Caixes d'Estalvis en altres països europeus són acollides amb especial interès durant el

---

<sup>9</sup> Per a una bona descripció de la situació socioeconòmica espanyola a la primera meitat del segle XIX, veure FONTANA, J. (1975):” *Cambio económico y actitudes políticas en la España del siglo XIX*”. Ed. Ariel.

decenni liberal. Així, quan Diego Medrano i Treviño és nomenat Ministre d'Interior el 1835, es fixa com a principals prioritats la creació de les caixes d'Estalvis a Espanya i el foment de les Reals Societats Econòmiques d'Amics del País per a la difusió de les idees il·lustrades. Medrano, home profundament liberal, que havia participat en la Guerra de la Independència, i havia patit una llarga reclusió per la seva defensa de la Constitució de 1812, va aprofitar aquests anys d'ostracisme per estudiar els *pósitos* i aprendre dels seus errors, i va analitzar les noves les idees il·lustrades, que arribaven a través dels liberals exiliats a Anglaterra i França, i que explicaven els èxits de les caixes d'estalvi en aquells països.

Medrano, va redactar personalment la Real Ordre de 3 de abril de 1835 per a la creació de les caixes d'estalvis des d'uns plantejaments liberals, sol·licitant a cada governador civil que *“excite a los pudientes, o ponga los medios que según las circunstancias de esa provincia sean adecuados para establecer en ella Caja o Cajas de Ahorros...”*. Lagares i Neira han analitzat a fons el personatge i el seu decret per deduir el que ells denominen, “el programa Medrano” per al foment de les caixes d'Estalvis (Lagares i Neira, 2003). Aquest programa es resumeix en 6 punts que, ben bé podrien ser assumits per qualsevol de les Institucions de Finançament Inclusiva que proposen les Nacions Unides per al segle XXI:

- Foment de l'Estalvi Popular: *“Algunos pueblos cultos han sustituido ventajosamente a los medios adoptados antes para establecer la moral y mejorar la condición de las clases industriales ciertas Cajas de Ahorros, donde el menestral y el jornalero, y todo hombre laborioso puedan depositar sumas muy tenues bajo la confianza de obtener un rédito proporcionado, de capitalizar los intereses en cortos periodos, y de realizar sus fondos en todo tiempo.”*
- Prevenió de l'exclusió social: *“Cuando semejantes instituciones prestan garantías seguras, constituyen en gran manera a propagar el espíritu de economía, y con él, la propensión al trabajo; a desterrar los vicios, y con ellos, las enfermedades y delitos de que son gérmenes.”*
- Orientacions per a la inversió de l'estalvi cap a activitats productives en l'àmbit privat: *“Desgraciadamente no es posible plantear entre nosotros las cajas de ahorros del mismo modo que se hallan establecidas en otros países, donde*

*tantos bienes sociales producen: llegará un día en que restablecido enteramente el crédito del Estado sean los fondos públicos el asilo seguro y ventajoso de los ahorros del pobre; pero mientras renace la confianza, mientras se cicatrizan las llagas, que tantas causas diversas han abierto a este cuerpo político, ha que esperararlo todo del espíritu de filantropía que anime a los ricos, y del zelo de las autoridades en cuyas manos está depositada la administración de los pueblos”.*

- Manteniment de l'Estalvi a la vista per augmentar la seguretat: *“que la seguridad de los fondos depositados es, entre las condiciones que este género de establecimientos requiere, la más esencial para su feliz éxito”*
- Implicació dels impositors en la gestió de les caixes: *“para conseguir la imprescindible condición de la inviolabilidad de estos fondos, como elevados a la clase de propiedad particular, libres de las invasiones de la autoridad bajo pretexto de préstamos forzosos u otros semejantes medios”*
- Combinació entre Monts de Pietat i Caixes d'Estalvis per lluitar contra la usura: *“tratándose de este importante asunto, no se debe perder de vista ni un momento el ejemplo vivo que está ofreciendo la feliz combinación del Monte de Piedad de esta corte con su caja de ahorros: el progreso de ambos establecimientos es asombroso, y los beneficios que proporcionan, incalculables”.*

### **1.3. El Foment de l'estalvi popular**

Tres anys més tard de la publicació del Reial Decret que establia les caixes d'estalvi espanyoles, es fundà la primera caixa a Espanya, la Caixa d'Estalvis de Madrid (1838), impulsada per Joaquín Vizcaíno, Marqués de Montejos i Governador de Madrid i per Ramón de Mesonero Romanos, escriptor i intel·lectual. Tots dos van aprofitar la influència de la *Sociedad Economica Madrileña de Amigos del País* per assolir els suports econòmics i polítics per tirar-la endavant. Va néixer ja amb una estreta vinculació al *Monte de Piedad de Madrid*. Prestava els estalvis al Monte al 5%, mentre retribuïa als imponents amb un 4%. Aquesta aliança era un resultat natural de sinèrgia entre les dues

institucions i marcaria el desenvolupament d'una gran proporció de les caixes d'estalvi que naixerien a partir d'aquell moment, amb aliances amb les monts de pietat ja constituïts amb anterioritat: “ ... *pues mientras la caja por su propio crédito y por el instinto de economía y moralidad que ha sabido inspirar a todas las clases, aumenta y aumentará indefinidamente sus ingresos, el Monte, estacionado en sus operaciones de empeño de alhajas se ve más y más apurado para dar salida a sus fondos ordinarios...de tal modo que sean infinitamente mayores las ventajas atrayendo en consecuencia nuevos gérmenes de vida y de prosperidad a aquel Establecimiento (El Monte), al paso que permitan desarrollarse a su sombra a su natural hermana la Caja de Ahorros*” (De Mesonero Romanos, R., 1851). En els anys següents es creen diverses Caixes d'Estalvis, la majoria d'elles associada a Monts de Pietat<sup>10</sup>.

En aquells primers anys, el repartiment regional del número i el pes de les diferents caixes d'estalvis és bastant homogeni, encara que destaca el lideratge de les caixes andaluses i catalanes. Això és conseqüència del dinamisme cívic en algun cas, i en la fortalesa industrial en altres, presents en aquests territoris i que va empènyer a les classes dominants a implicar-se en la creació de caixes d'estalvis, en una barreja entre altruisme i defensa dels propis interessos, ja que es considerava que aquest tipus d'institució financera ajudaria al manteniment del *status quo* amb una clara divisió de classes, i evitaria l'esclat de nous disturbis socials: “*Los promotores son siempre personas relevantes en el mundo de las finanzas, la industria y el comercio. Insistencia en los valores altruistas que animan a los promotores y en los beneficios de las virtudes del ahorro para los impositores. Colaboración activa de la autoridad eclesiástica del lugar para iniciar esta clase de instituciones. Patrocinio oficial de la autoridad civil y política sobre las mismas*” (Petit, 1967).

---

<sup>10</sup> Santander (1841), Granada (1841), Sagunt (1841), Valladolid (1841), Sevilla (1842), Barcelona (1844), Burgos (1845), Vitòria (1856), Xerès de la Frontera (1859), Sabadell (1859), Laietana, Mataró (1863), Màlaga (1863), Girona (1864), Manresa (1865), Còrdova (1878), Alcoi (1875), Saragossa (1876), A Corunya (1876), Terrassa (1877), Segòvia (1877), València (1878), Àvila (1878), Linares (1879), Oriola (1879), Sant Sebastià (1879), Pontevedra (1879), Santiago (1880), Palma (1882), Cadis (1884), Ontinyent ((1884), Sogorb (1884), Valladolid (1885), General de Granada (1893), Provincial de Guipúscoa (1896), Manlleu (1896), Lleó (1900), Castelló (1900), El Ferrol (1902), Badajoz (1910), Novelda (1903),...

Voltes també es refereix al mòbil de la pau social com a coartada per a la creació de les caixes d'estalvis, tal i com queda reflectit en la Moció aprovada el 24 d'abril de 1839 a l'Ajuntament de Barcelona per a l'impuls de la primera caixa d'estalvis barcelonina: *“En las grandes revueltas se mantienen por lo común inertes y retirados en sus domicilios los propietarios y capitalistas. La experiencia acredita que los hombres sin patrimonio o de las clases más inferiores de la Sociedad aprovechan estas ocasiones para tomar una actitud amenazadora. Es pues conveniente interesar a estos mismos hombres a favor de la seguridad general y de la estabilidad y prosperidad del gobierno”* (Voltes Bou, 1965).

### 1.3.1. Les caixes d'estalvis a Catalunya

En efecte, el conjunt de Caixes d'Estalvis catalanes creixeren en captació d'estalvis durant aquests anys, fins a assolir al 1874, dipòsits per import superior als 16 milions de pessetes (Titos, 2003). Aquests fons alimentaren de recursos els fons de concessió de crèdit pignoratiu als monts de pietat, en els casos que existia tal associació, o es canalitzaven cap a determinades necessitats de crèdit originat pel creixement de les ciutats manufactureres, en el cas de no comptar amb un mont de pietat a la mateixa ciutat.

Aquest era el cas de la Caixa d'Estalvis de Sabadell, que aplicava els recursos captats en l'estalvi dels proletaris sabadellencs en crèdits sobre pagarés, demandants locals i empreses locals de serveis públics (Benaul i Sudrià, 2005). El cas de Sabadell es va estendre a altres ciutats ja que fins a ben entrat el segle XX el sistema financer espanyol va estar fortament segmentat, propiciant mercats financers locals en els quals les caixes d'estalvis es van moure amb relativa facilitat, recolzant-se en l'escassa competència bancària. (Martínez, Cuevas i Hoyo, 2005).

El perfil dels clients de les caixes d'estalvis i monts de pietat en la segona meitat del segle XIX *“mostra un clar biaix de gènere i va ser majoritàriament femenina”* (Martínez, 2003). Segons Martínez, també van tenir molta importància els grups laborals dels treballadors del servei domèstic i els jornalers. A Catalunya, de manera peculiar, la presència de treballadors industrials és més gran, i també de comerciants i petits industrials. L'autor citat afirma que *“van ser els grups urbans*

*més humils els que van utilitzar amb caràcter preferent els serveis de les caixes d'estalvis" (Martínez, 2003).*

#### **1.4. Assegurances de pensions: Els inicis de la previsió social europea**

Malgrat la voluntat pacificadora dels fundadors de les caixes, la segona meitat del segle XIX segueix pendent del conflicte social entre classes. A principis del segle XX, la lluita obrera s'intensifica enmig d'un context de forta tensió social: revolta de Cuba, Guerra amb els Estats Units, crisi política i econòmica, paralització dels mercats, generalització de l'atur obrer.

Estudis sobre la situació de la classe obrera de l'època conclouen que *"donde trabaja una sola persona es imposible que se atienda, ni de mucho, el buen estamento de mujer y dos hijos. Para ir bien, debían trabajar padre, madre e hijo mayor, y aún dedicando el 75% de los ingresos a la manutención"* (Pérez-Bastardas, 1999).

Després de les vagues de 1901 i 1902, primer a la conca tèxtil del Ter, i més tard a Barcelona, la situació es fa insostenible: es decreta el tancament patronal per part dels propietaris de les fàbriques i, en conseqüència, milers de treballadors resten en situació d'atur sense cap tipus de protecció ni subsidi. També s'aplica una de les mesures més greus que es recorden a l'època, la paralització de l'elaboració del pa, i tot plegat, desemboca en l'esclat de greus enfrontaments violents entre els treballadors i les forces d'ordre públic que se salden un elevat nombre de víctimes: més de 200 detinguts, 50 ferits greus i 14 morts.

##### **1.4.1. La figura de Francesc Moragas**

En aquest context apareix una figura clau en el desenvolupament futur de les caixes d'estalvi a Catalunya i Espanya: Francesc Moragas, a qui molts qualifiquen com el principal punt d'inflexió en la història de les caixes d'estalvi espanyoles i en particular, de les caixes d'estalvi catalanes. També i, de forma molt destacada, Moragas apareix a principis de segle XX com a capdavanter del moviment per a la

creació d'un sistema de protecció social de caràcter universal que donarà lloc al que avui coneixem per estat del benestar (Riera, 2005).

Moragas era un advocat molt marcat per les idees del Catolicisme Social i el Catalanisme Polític que es vivien a Catalunya a finals del segle XIX. No en va, Moragas va participar activament en l'Assemblea Catalanista de 1892 que aprovaria el text fundacional conegut com a les Bases de Manresa i que permetrien, uns anys més tard, la proclamació de la Mancomunitat catalana, liderada per Enric Prat de la Riba. Moragas, però, com a home amb un marcat esperit pràctic estava més interessat en la implantació de les Assegurances com mecanisme de promoció social que en la política en general.

Amb tan sols 21 anys escriu el que serà l'avançament del seu projecte vital: *“Si el ahorro es la primera de las instituciones de previsión, el seguro es su perfección y complemento, ya que aquéllas facilitan extraordinariamente a determinadas clases de la sociedad, una institución, que como la del seguro, al producir incalculables beneficios, impone sacrificios que la clase obrera no podría tal vez sobrellevar sin el auxilio de aquellos beneficiosos establecimientos”* (Moragas, 1889).

Moragas introdueix un pensament que avui podríem qualificar de molt poc paternalista, molt alineat amb alguns dels actuals postulats sobre la inclusió social: *“Sólo hay una persona que pueda preservar del pauperismo al obrero, y es el obrero mismo. Nadie ignora que las tres principales causas de pauperismo son la enfermedad, la vejez y la muerte. La caridad es una virtud santa y excelente, pero desde el punto de vista social, sus resultados son incompletos. Abogemos por la caridad, pero no olvidemos la previsión, no sea el caso que al ser examinados nuestros actos pueda decirse de nosotros que hemos sido muy caritativos para socorrer desdichas producidas por nuestras mismas injusticias sociales. Seamos caritativos, pero para favorecer a las clases obreras, no empleemos únicamente la caridad, acudamos también a todas las instituciones económico-sociales conducentes a mejorar de una manera permanente y estable la condición del obrero”* (Moragas, 1898).



#### 1.4.2. “La Caixa” neix a partir d’una col·lecta solidària

A principis del 1902, Moragas ja tenia molt elaborat el seu projecte de Caixa de Pensions. Va tenir l'habilitat d'aprofitar la reacció de la societat barcelonina davant els successos de les vagues per proposar la creació de la “Caixa de Pensions per a la Vellesa” com a mesura urgent que pugui revertir la situació. La societat barcelonina, però, no volia crear una altra caixa, sinó simplement reaccionar a la greu situació de crisi social que es vivia en aquells moments.

A una reunió amb representants de Foment del Treball (la patronal catalana, de la qual Moragas n'era el Secretari), Diputats provincials i els Presidents de Societats Econòmiques, es decideix convocar una col·lecta per alleujar les víctimes i s'encarrega a Moragas l'administració del fons recollits per sufragar les famílies afectades.

Es recapten unes cent mil pessetes, de les que Moragas haurà de distribuir de entre el cens de damnificats que ell mateix elabora. Estableix barems en funció de la gravetat de l'afectació. La gestió es ràpida i eficient, així que rep tot el respecte i reconeixement tant per part de l'Administració, com les organitzacions obreres. Però Moragas només ha esmerçat la meitat dels recursos recaptats en indemnitzacions.

En aquest moment, Moragas treu del seu calaix el projecte per a la creació d'una Caixa de Pensions, i justifica l'aplicació dels fons restants de la recapta a la seva fundació, com una mesura de prevenció per a que una situació com la viscuda mesos enrere no es tornés a viure mai més. S'aprova iniciar els tràmits, i s'encarrega a Moragas l'administració del seu primer capital fundacional, unes cinquanta mil pessetes.

El seu projecte es basa, inicialment, en una crítica al reduït impacte social que havien aconseguit les caixes d'estalvis i els monts de pietat, fins al moment: *La influencia aislada y raquíica de los Montepíos y Cajas particulares, que con muy buena voluntad fundan personas merecedoras de entusiasta aplauso por sus sentimientos benéficos, pero que carecen de estabilidad y solidez por no haberse fundamentado en bases técnicas aceptables, constituyen viva amenaza para el porvenir de un problema de gran trascendencia, que con dichos Montepíos ha sido*

*mal planteado. El legislador, el Estado y cuantas entidades y personas se interesan a favor de la buena organización de las pensiones para la vejez, han de estudiar decididamente la manera de lograr que dichos Montepíos puedan ser ventajosamente sustituidos por las “Cajas de pensiones para la vejez”, organizadas técnicamente, respetuosas de la tablas de mortalidad y de cuantos principios económicos y financieros son necesarios para garantizar el éxito de esta operaciones” (Moragas, 1902).*

Malgrat això, quan dos anys més tard aconseguí concretar la seva fundació, Moragas rectifica i incorpora també la figura de Caixa d'Estalvis, per augmentar la seva viabilitat. Reconeix l'estalvi com aquelles operacions d'assegurances de primer nivell. Neix així la “Caixa de Pensions per a la Velleja i d'Estalvis”. Els seus primers productes són: la pensió diferida, un fons conformat a base d'aportacions lliures i amb capacitat de rescament anticipat; la pensió vitalícia, modalitat molt pròxima a la pensió pública actual; i els capitals diferits, normalment utilitzats per a les dots que els pares havien de satisfer quan les filles arribaven a la majoria d'edat i al matrimoni.

### **1.4.3. La creació de la Seguretat Social espanyola**

Simultàniament a la creació de la Caixa de Pensions, el Ministeri de Treball estatal gesta la creació del *Instituto Nacional de Previsión*, antecessor de l'actual *Instituto Nacional de Seguridad Social* espanyol. Moragas participa activament en la seva gestió, i ho aprofita per aconseguir un conveni de col·laboració, en exclusiva per a Catalunya i Balears, per a la recaptació de les assegurances, inicialment voluntàries, en nom de l'Estat. Aquest conveni li reportarà una posició d'avantatge competitiu, encara reforçada uns anys després, amb l'establiment de l'obligatorietat de les assegurances de pensions per a tots els treballadors entre els 16 i els 65 anys. Aquest avantatge, sens dubte, empenyerà a La Caixa de Pensions fins a posicions de lideratge entre el conjunt les entitats d'estalvi catalanes i espanyoles; posició de lideratge que encara manté i que ha permès assumir nous lideratges a escala europea i internacional.

L'aportació de Moragas és, en efecte, revolucionària. Riera assenyala que “amb el seu nou enfocament de previsió social sobre la base de tècniques asseguradores i

*la complementaritat dels sistemes públics i privats, se superava d'una manera radical l'enfocament paternalista dels antics fundadors de les caixes d'estalvis i els encoratjava a millorar els seus productes d'estalvi i crèdit per adequar-los a les noves necessitats econòmiques i socials dels seus impositors” (Riera, 2005)*

A partir d'aquest moment totes les caixes d'estalvis catalanes creixen a un ritme elevat. En 1915, la Diputació de Barcelona inicia les accions per fundar la seva pròpia Caixa d'Estalvis encara que no es materialitza fins a 1926, amb la creació de la “Caixa d'Estalvis Provincial de la Diputació de Barcelona”, i que més tard es denominaria “Caixa Catalunya” i que arribaria a ser la segona entitat d'estalvis catalana. Una de les principals motivacions que van provocar la seva creació va ser el facilitar la contribució a la Diputació, i crear, d'aquesta manera, els pilars del que més tard seria un sistema modern de recaptació d'impostos per finançar l'Estat del benestar. En paraules de Francesc Roca *“Caixa Catalunya no va néixer com caixa de famílies, sinó com caixa de contribuents. Aviat, en canvi, va voler arribar a ser una caixa general d'estalvis”* (Roca, 2001).

Al cap de pocs anys, diferents regulacions accentuaran el caràcter financer de les caixes, en detriment del perfil benèfic-social. A partir dels anys 1920, durant el període de la dictadura de Primo de Rivera, s'inicia la utilització obligatòria d'una part cada cop més gran de recursos captats per les caixes com a font de finançament privilegiada de la política inversora de l'Estat.

La Segona República va suposar a Catalunya una ampliació de les competències en política d'assegurances socials que van reforçar encara més el caràcter financer de les caixes catalanes i van reconèixer el seu caràcter previsor. Aquest reconeixement va ser tan intens com fugaç, degut al cop d'estat de 1936 i posterior guerra civil, que trunca la positiva evolució que les caixes d'estalvis havien tingut fins aleshores.

Durant la dictadura franquista s'incrementa la intervenció pública, fins a assolir la utilització obligatòria per part de l'Estat a nivells superiors al 85% dels recursos disponibles (Torres, 2005). En paral·lel, i degut al creixement dels estalvis captats, la rendibilitat també augmenta, i amb ella, la proporció de beneficis que es pot aportar a l'obra social. Aquesta té durant les dècades dels 50, 60 i 70 un marcat

caràcter de substitució de l'Estat en matèries com: educació, sanitat, formació professional, biblioteques, habitatge social, residències d'ancians,...

### **1.5. L'èxit financer de les Caixes d'Estalvis**

A principis dels anys 70 del passat segle, el sistema financer espanyol, en general, i el sector de les Caixes d'Estalvis, en particular, era un dels més rígids i amb majors restriccions per desenvolupar la seva funció financera, del context dels països occidentals.

Per això, a partir de 1977, amb l'arribada de la democràcia, s'inicia un profund procés de reforma i liberalització i que donaria pas, entre molts altres aspectes, a l'equiparació funcional de caixes i bancs. *“En previsió dels nous reptes que haurien d'afrontar, el Decret 1838/1975, de 3 de juliol, havia apostat per reforçar la dimensió financera i la solvència de les caixes”* (Cals, 2005).

Aquest procés de reforma va afectar a tots els àmbits de les caixes d'estalvis, convertint-les en entitats financeres universals. L'evolució dels coeficients d'inversió obligatòria, que havia suposat una càrrega tan rellevant en les dècades anteriors evoluciona ràpidament: Al 1973, aquest coeficient se situava en el 70%, i es va reduint progressivament fins assolir al 1985 un valor del 35%, i per, posteriorment, pràcticament desaparèixer al 1992.

Tot això va suposar un canvi profund en el sistema financer espanyol. Les caixes van mostrar una elevada capacitat d'adaptació a aquest nou entorn, i especialment, una capacitat competitiva que no havien mostrat fins ara.

En qualsevol de les variables que s'analitzin, les caixes han guanyat terreny en relació amb els bancs en la darrera part del segle XX i primers anys de la dècada dels 2000. El percentatge de recursos aliens gestionat per les caixes ha passat del 30% en 1974 fins a en 49% en 2004; els crèdits concedits, del 18% en 1974 al 45% en 2004.

En 2006, el conjunt de Caixes d'Estalvis gestionaven en el seu conjunt prop de 900.000 milions d'euros en dipòsits, aconseguien més 7.000 milions d'euros de beneficis després d'impostos, amb prop de 24.000 oficines, i 125.000 empleats. La

dotació de recursos a Obra Social va superar els 1.600 milions d'euros. (CECA, 2008)

Entre les causes que expliquen aquesta estratègia d'èxit es poden citar: el principi de territorialitat de les caixes d'estalvi, que les associa a valors de proximitat i confiança; el dinamisme comercial entre particulars i empreses; l'aposta tecnològica que va potenciar la seva competitivitat; i la cooperació entre caixes.

Aquest últim aspecte ha estat possible, malgrat un entorn de competitivitat creixent. En paraules de l'actual president de la Confederació Espanyola de Caixes d'Estalvis (CECA), *“las cajas españolas, pese a la intensísima competencia comercial que las caracteriza, han sabido desarrollar en los ámbitos no comerciales una extraordinaria habilidad para la cooperación, y ello les ha permitido alcanzar fuertes economías de escala en aquellas funciones específicas caracterizadas por la existencia de éstas”* (Quintás, 2004).

Cal destacar que tota aquesta transformació econòmica i financera, s'ha portat a terme sense afectar substancialment la naturalesa jurídica de les caixes d'estalvis, que manté el seu format fundacional.

Cals les defineix així: *“El legislador, a l'encomanar el govern de les caixes a uns òrgans constituïts per persones que representen diferents grups d'interessats<sup>11</sup> (stakeholders) en l'activitat de les esmentades entitats, en certa forma ve a configurar una singular propietat social, de base fundacional, no divisible. Les caixes d'estalvis no són empreses públiques, ni les que tenen a l'origen una fundadora pública, ni les fundades per entitats privades”* (Cals, 2005).

Aquesta propietat social, singular, i no divisible, s'ha posat en qüestió darrerament arran del procés de reordenació bancària que impulsa el Govern Espanyol i que es desenvolupa abastament en el capítol V d'aquest treball.

---

<sup>11</sup> Encara que la normativa de les Caixes d'Estalvis depèn de cada Comunitat Autònoma, els percentatges de participació de cada grup d'interès respon aproximadament al següent repartiment: Impositors: 20%-40%; Corporacions Locals: 15%-25%; Entitats Fundadores: 25%-35%; Empleats 5%-15%

## 2. LES INSTITUCIONS DE MICROCRÈDIT I LES MICROFINANCES

Les microfinances que van sorgir com experiments més o menys d'èxit en els anys 1970 s'han convertit en una indústria de dimensions globals. Milers d'organitzacions a tot el món mobilitzen bilions de dòlars cap a les microfinances. A més de les pròpies organitzacions microfinanceres, s'han creat nombroses empreses i organitzacions que els ofereixen serveis de consultoria organitzativa o de desenvolupament informàtic. Les Agències Públiques de Cooperació al Desenvolupament de molts Governos donants han creat els seus departaments i unitats especialitzades, i moltes institucions socials privades aposten per les microfinances per canalitzar la seva filantropia.

### *2.1. Les etapes en l'evolució de les institucions Microfinanceres*

Rodríguez-Ferrera va establir tres etapes en la evolució dels programes de microcrèdit des dels seus inicis fins als nostres dies, que de forma resumida es poden comparar a la taula núm. 2.

**Taula 2. Evolució de les Institucions Microfinanceres**

| Etapa      | 1960-1979                | 1980-1999                    | 2000-2005                |
|------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
|            | Petits crèdits agrícoles | Institucions Microfinanceres | Institucions Regulades   |
| Socis      | Projectes /ONG           | Institucions                 | Sistema financer         |
| Serveis    | Crèdit                   | Crèdit i Estalvi             | Serveis financers        |
| Estalvi    | No hi ha capacitat       | Sí hi ha capacitat           | Estalvi extern i intern  |
| Carències  | Capital físic            | Eficiència                   | Tecnologia               |
| Estratègia | Subsidi microempreses    | Subsidi institucions         | Rendibilitat alternativa |

Font: Rodríguez-Ferrera, 2006

- **Etapa 1960-1979. Petits crèdits agrícoles:** Fase d'introducció dels microcrèdits a través de projectes d'ONG, finançats a través de donacions, el que permetia aportar subsidis als microempresaris amb taxes d'interès menors als costos reals.

Aquest tipus d'institució té un component social que sol passar per davant del component estrictament financer. En basar-se normalment en una actuació finançada per la cooperació internacional a través de subvencions i ajudes no retornables, l'èmfasi està més posat en l'eficàcia (assolir objectius concrets) que no pas en l'eficiència (assoliment de resultats amb un cost adequat).

El servei que s'ofereix es centra en el crèdit, identificat com a principal mancança per al desenvolupament de les persones en zones rurals o en zones urbano-marginals dels països en vies de desenvolupament. La tecnologia associada a aquest crèdit és molt baixa, cosa que en dificulta l'anàlisi i el seguiment dels mateixos.

- **Etapa 1980-1999. Institucions Microfinanceres:** En aquesta etapa el nombre d'entitats dedicades a oferir, entre altres serveis, els microcrèdits creix de forma exponencial.

Aquest fet provoca alguns canvis significatius, especialment de relació amb les persones receptores que passen de ser beneficiaris a ser considerats clients. Aquest no només és un canvi de nom, si no que implica un canvi de rol significatiu en els quadres tècnics d'aquestes entitats. Deixen de ser benefactors per tal d'assolir una creixent orientació al client.

També en aquesta etapa s'incrementa molt la tendència cap a la sostenibilitat financera de les institucions, i en conseqüència, s'inicia la captació d'estalvis per part dels propis receptors de crèdit o altres depositants, per tal de finançar la demanda creixent de crèdit.

Normalment en aquesta fase els subsidis directes als clients van desapareixent gradualment fins esdevenir una part insignificant de l'activitat, i per contra es traslladen tots els costos de gestió financera a les taxes d'interès, per tal d'assolir l'equilibri en el compte de resultats.

- **Eta** 2000-2005. **Institucions Microfinanceres Regulades:** La creixent activitat financera per part d'aquestes institucions provocà un important debat en els diferents estats sobre el nivell de regulació que calia aplicar. Per una banda, no eren institucions financeres totalment assimilables als bancs comercials però la seva creixent presència en àmbits cada cops més amplis recomanava un cert nivell de regulació.

D'aquesta manera van anar apareixent regulacions específiques per a aquest nou tipus d'institució financera, que incrementava la transparència dels seus comptes i donava seguretat als diferents actors pel nivell d'implicació dels organismes centrals de supervisió bancària.

Els últims anys han aparegut diversos fons d'inversió que operen fonamentalment als Estats Units i Europa que s'han especialitzat en inversions dirigides a un tipus d'institucions Microfinanceres que generen una rendibilitat suficient per a la sostenibilitat d'aquests fons. Per la seva part, nombrosos bancs comercials es mostren cada vegada més actius en el terreny de les microfinances, especialment en les regions més rendibles, com l'Europa de l'Est i Amèrica Llatina.

## ***2.2. Les metodologies del microcrèdit***

Les metodologies Microfinanceres utilitzades al llarg dels últims trenta anys es poden agrupar en tres blocs:

- Préstecs individuals:** Crèdits sol·licitats per una sola persona, amb garantia personal i/o pignorativa, normalment destinats a l'autoocupació i la microempresa, per a l'adquisició d'actius fixos. Els seus imports varien entre els 500 i els 2000 dòlars.
- Préstecs Solidaris o Grupals:** Els crèdits són sol·licitats per un grup de 3 a 10 persones, del qual responen solidàriament. El grup sol estar conformat per persones de la mateixa comunitat, ja que requereix d'alt nivell de confiança i suport mutu entre els membres. Aquesta metodologia va ser implementada per primera vegada a Bangladesh, pel Grameen Bank.



- c. **Bancs Comunalis:** Un model de crèdit desenvolupat per John Hatch, fundador de FINCA, una de les institucions líders en microcrèdits a Amèrica Llatina. Són associacions informals entre 15 i 40 membres, que s'organitzen amb la finalitat de gestionar estalvis i crèdits en zones rurals de difícil accés per a les institucions Microfinanceres. Són aquestes institucions les que presten un capital inicial i una formació, i a partir d'aquí, el grup gestiona les seves finances.

A pesar que les tres metodologies s'han utilitzat àmpliament, els grups solidaris representen l'aposta més representativa de l'adaptació a les realitats que emboliquen els microcrèdits. Des d'un punt de vista relacional, el crèdit grupal afavoreix la interacció de dones que viuen de manera aïllada i per a entorns culturals en els quals la dona sol disposar de poca autonomia. Es conforma un grup d'ajuda mútua que, en condicions de precarietat, sol resultar de gran utilitat i clau per a la supervivència de molts petits negocis. El crèdit grupal també aconsegueix vèncer la inèrcia de moltes dones per no tenir una activitat pròpia fora de la llar. Al realitzar l'activitat del crèdit al costat d'altres persones que viuen una situació similar a elles, es guanyen barreres naturals a la participació social.

### **2.2.1. Les setze decisions dels grups de crèdit de Grameen**

En aquest context de dèficit d'habilitats socials per part de les usuàries de crèdit, resulta molt interessant analitzar les setze "decisiones" del Grameen Bank. És una llista de manaments i pautes socials que cada nou grup que sol·licita un crèdit sol recitar amb orgull en el moment d'accedir a ell:

1. Seguirem els quatre principis del Grameen –Disciplina, unitat, valor i treball– en tots els àmbits de les nostres vides.
2. Portarem prosperitat a les nostres famílies.
3. No viurem en cases derruïdes. Repararem les nostres cases i treballarem per construir unes noves tan aviat com ens sigui possible.
4. Plantarem verdura tot l'any. Ens la menjarem i vendrem l'excedent.
5. En la temporada de sembra, plantarem tantes llavors com sigui possible.

6. Planificarem mantenir famílies de pocs membres. Minimitzarem les nostres despeses. Cuidarem la nostra salut.
7. Educarem als nostres fills i ens assegurarem que puguin guanyar per pagar la seva educació.
8. Sempre mantindrem nets als nostres fills i el nostre entorn.
9. Construïrem i utilitzarem latrines.
10. Beurem aigua extreta de pous. Si no l'hagués, bullirem aigua o usarem potabilitzador d'aigua.
11. No admetrem cap dot pel casament dels nostres fills, ni donarem cap dot pel casament de les nostres filles. Mantindrem el nostre entorn lliure de la maledicció del dot. No incorrerem en els matrimonis infantils.
12. No infligirem injustícies a ningú, ni permetrem que altres ho facin.
13. Adquirirem majors inversions col·lectives per aconseguir majors ingressos.
14. Sempre estarem disposats a ajudar a l'altre. Si algú té dificultats, tots l'ajudarem.
15. Si sabéssim d'alguna ruptura de la disciplina en qualsevol centre, aniríem allà i ajudaríem a restaurar la disciplina.
16. Prendrem part en totes les activitats socials col·lectives.

Aquestes decisions es van elaborar mitjançant processos participatius, al llarg dels primers anys de funcionament del Banc. En un primer taller de líders es van establir les primeres quatre; en el segon i següents se'n van anar afegint decisions fins a completar el nombre de setze. A partir d'aquí es va fixar un límit i es va optar per concentrar-se a portar-les bé a la pràctica, abans d'afegir altres noves.

Més enllà del ritua que suposa recitar les decisions o tenir-les penjades en les oficines del banc, el fet cert és que aquest conjunt de normes i regles morals són un compendi de la millor estratègia d'eradicació de la pobresa.

Els eixos que proposa -vocació de progrés col·lectiu, ple ocupació mitjançant l'autoocupació, millora en la sanitat i en l'educació, promoció de la llibertat individual, respecte a la justícia i foment de la solidaritat entre les persones- podria

formar part del millor programa electoral de qualsevol partit que volgués governar en una de les riques democràcies occidentals.

### **2.3. La globalització de les microfinances**

S'ha viscut una dinàmica que tendeix a tancar la fractura de l'exclusió financera. D'una banda, les ONG i altres organitzacions Microfinanceres que van identificar els microcrèdits com estratègies d'inclusió social i d'eradicació de la pobresa, estan adaptant les seves metodologies inicials de crèdit cap a noves fórmules més sostenibles (Rodríguez-Ferrera, 2006), i amb això estan augmentant progressivament la seva mida conformant conglomerats empresarials que afecten a més d'un país. Aquest fenomen s'ha descrit com *upscaling* o graduació d'aquestes institucions cap a un nivell superior de serveis financers, en el que moltes d'aquestes organitzacions operen sota la regulació dels bancs centrals de cada país, i per tant tenen consideració de bancs.

Per l'altra, els bancs comercials que operen en països amb nivells d'exclusió financera elevats, han vist que les noves tècniques aplicades per les institucions Microfinanceres permeten ampliar la seva pròpia base de clients al incorporar, progressivament, nivells inferiors de renda entre el seu públic objectiu. Per això, s'han indicat nombrosos programes de finançament a microempresaris per part de bancs comercials. Aquest procés s'ha descrit com *downscaling* o de reducció de mida.

La combinació dels processos de *upscaling* i *downscaling* està aproximant la imatge ideal d'un sistema d'institucions financeres que permet assegurar un continu de serveis –cadascun adaptat al seu nivell- que eviti l'exclusió o la fractura entre els quals disposen d'accés i els que no.

Aquest continu de serveis no és exclusiu per a l'accés al crèdit, sinó que implica especialment la mobilització dels estalvis, la creació de nous sistemes d'assegurances i sistemes de previsió social, i fins i tot la provisió d'altres serveis financers complementaris, com l'enviament de remeses internacionals. Moltes institucions de microcrèdit citen que la motivació de la introducció de programes d'estalvi prové de demandes dels seus clients de microcrèdit. Una enquesta

realitzada entre clients del Grameen Bank, a Bangladesh, indicava que els dos principals motius per desitjar un compte d'estalvi eren la futura compra de terra i la seguretat per a eventuais contingències futures. (Dowla i Barua, 2006)

Aquesta visió global situa el sistema microfinancer com un enorme connector entre una gran quantitat de persones sense accés i els sistemes financers normalitzats. Aquesta seria la principal missió d'aquest sector. Les estadístiques i les xifres indiquen que encara s'està molt lluny d'assolir-ho, però si es mantenen els nivells de creixement dels últims anys, no és inimaginable que es pugui completar en una data pròxima.

Perquè tot això sigui possible s'han de seguir complint tant els objectius socials com els econòmics de les microfinances. El seu principal repte és aconseguir la sostenibilitat financera sense abandonar la seva raó de ser, la inclusió de col·lectius que viuen en situacions de pobresa. Sense sostenibilitat no hi ha creixement i sense aquest no es poden plantejar l'elevació de quotes de mercat que arribin a la meitat de la població exclosa del planeta.

La paradoxa del sistema és que per ampliar progressivament la cobertura dels col·lectius més pobres, es precisa d'institucions més sostenibles, i això només es pot aconseguir traslladant els elevats costos reals de transacció microfinancera als tipus d'interès cobrats. Aquests costos vénen dels baixos imports dels crèdits, de la necessitat d'operar amb sistemes de proximitat i acompanyament cap a les persones i de nivells de morositat; que si bé solen ser molt bons en comparació d'altres mecanismes de crèdit, solen afegir alguns punts en la suma final.

#### ***2.4. El microcrèdit a l'Europa del Benestar***

A Europa, el microcrèdit va arribar per l'Est. Després de la caiguda del mur de Berlín (1989), es van començar a implementar activitats Microfinanceres en els antics països comunistes amb la finalitat de proporcionar un suport econòmic a aquelles persones que intentaven desenvolupar activitats econòmiques generadores d'ingressos, en un entorn econòmic en el qual el sector bancari era incapaç de respondre adequadament als creixents necessitats financeres dels seus ciutadans.

Els últims anys, les institucions Microfinanceres de l'Europa de l'Est, de l'Europa Central i dels nous països independents han beneficiat mitjançant petits préstecs a més d'1,7 milions de petits empresaris i a més de 2,3 milions d'estalviadors, cosa que representa un creixement anual mitjana del 30%. A més de la participació d'entitats especialitzades en microfinances, els bancs comercials de la regió estan mostrant un interès creixent per proveir de serveis Microfinanceres als sectors pobres de la població. És un sector en plena expansió cada vegada més estructurat (Nowak, 2000).

A Europa occidental, les microfinances apareixen abans que res com una eina de creixement econòmic i de cohesió social, d'una manera semblant a com el Grameen Bank va exportar la seva idea als barris necessitats de Chicago (Counts, 1996). La seva convivència amb un context de protecció social que no sempre prima la pròpia iniciativa i que utilitza la subvenció com a principal instrument de promoció, juntament amb la xarxa d'oficines i serveis financers més densos del món, condicionen la seva forma, però no el seu sentit. Així doncs, el microcrèdit s'emmarca perfectament dins de la estratègia de Lisboa a favor del creixement, de l'ocupació i de la cohesió social, tal com es defineixen per part de la Unió Europea (Nowak, 2005).

Per assolir aquests objectius, les microfinances a Europa Occidental s'han d'acompanyar d'altres mesures d'acompanyament empresarial, de desenvolupament comunitari o de serveis socials. Els esmentats serveis són imprescindibles per assegurar un impacte positiu sobre les microempreses i sovint requereixen treballar amb voluntaris, sobretot el que es refereix a activitats de consell i seguiment. La importància dels serveis no financers és una de les característiques del sector de les microfinances a Europa, un sector que deu encara fer front a diversos reptes per poder créixer i desenvolupar-se, amb la finalitat de servir al major número possible de clients (Gutiérrez i Pérez, 2005).

### ***2.5. El Microcrèdit i els Objectius del Mil·lenni***

En 1997, es van trobar més de 2.900 persones de 137 països a Washington per celebrar la primera Cimera Mundial del Microcrèdit. En aquell moment es van comptabilitzar uns 7,5 milions de clients de microcrèdit a tot el món, dels quals

més de la meitat se situaven a Bangladesh, fruit dels èxits dels programes del BRAC i el Grameen Bank. Els delegats d'aquesta cimera van llançar un ambiciós repte: assolir les 100 milions de famílies en la pobresa extrema a través de crèdits per a l'autoocupació abans del final de 2005. Pocs van pensar que aquest ambiciós objectiu s'aconseguiria. Per a alguns, quedaria com una més de les promeses incomplertes en aquest món del desenvolupament.

Per a Sam Daley-Harris, Director de la Cimera, aquest repte, lluny de aclaparar-lo, l'estimulava enormement. Havia comprovat el dinamisme i l'energia que acumulaven les milers d'organitzacions representades en la campanya. Ell comptava amb l'experiència de vint anys de treball de pressió política per a la reducció de la pobresa mundial, a través RESULTS, una organització especialitzada en el lobby humanitari a Washington. Daley-Harris considerava que amb treball polític i diplomàcia d'alt nivell es podien assolir els suports suficients per aconseguir aquesta meta. (Daley-Harris, 2002)

L'elecció del 2005 com Any Internacional del Microcrèdit per part de les Nacions Unides va ser una fita importantíssima, però no l'única. Ha aconseguit la implicació de grans personalitats mundials en la mobilització de recursos per a la campanya. Des de caps d'estat com el President Mexicà, Vicente Fox, a mandataris d'organismes multilaterals com el propi Kofi Annan, llavors Secretari General de l'ONU o Juan Somalia, Director General de l'Organització Internacional del Treball, passant per ex-mandataris, com l'ex-primer ministre japonès Tsutomu Hata, o el milionari i filantrop Georges Soros, president de l'Open Society. I molts altres, com ara diferents membres de les Cases Reials europees, com per exemple, S. M. La Reina Sofía de España que des de fa molts anys recolza efusivament el moviment dels microcrèdits en el món.

Des del 12 al 15 de novembre de 2006, més de 2.000 delegats de prop de 200 països es van reunir de nou. Aquesta vegada va ser a Halifax, Nova Escòcia, Canadà, en la Cimera Global de Microcrèdit, per conèixer l'avanç aconseguit cap a la meta de la Cimera d'assolir a 100 milions de les famílies més pobres. Els objectius es van complir raonablement: Fins a desembre de 2005 s'havien comptabilitzat prop de 95 milions de famílies en situació de pobresa extrema que

ja participaven en programes de microcrèdit. La cimera d'Halifax també va ser l'escenari per llançar la segona fase de la Campanya, amb dues noves metes:

*“1) Assegurar que 175 milions de les famílies més pobres del món, especialment les dones d'aquestes famílies, estiguin rebent crèdit per a autoocupació i altres serveis financers i empresarials per a finals de l'any 2015.*

Amb una mitjana de cinc individus per família, això afectarà a 875 milions de persones.

*2) Assegurar que els ingressos de 100 milions de les famílies més pobres del món ascendeixin de menys de US \$1 diari, ajustat a la paritat del poder adquisitiu (PPA), a més de US \$1 diari ajustat a la PPA per a finals de l'any 2015”.*

Amb una mitjana de cinc individus per família, això significarà que més de 500 milions de persones hauran augmentat els seus ingressos per sobre d'un dòlar diari, gairebé completant una de les Metes de Desenvolupament del Mil·lenni, la de reduir a la meitat la pobresa absoluta.

### **3. CARACTERÍSTIQUES SUBSTANTIVES DE LES ENTITATS DE FINANÇAMENT INCLUSIU**

La naturalesa inclusiva de les caixes d'estalvis i de les institucions microfinanceres pot determinar-se, al menys, per la presència de quatre característiques específiques d'aquest tipus d'entitat:

#### **3.1. Propietat públic-filantropica.**

Els fundadors d'aquest tipus d'entitat són majoritàriament i fonamentalment, persones, institucions, o administracions amb una orientació cap al bé comú. En algunes ocasions els promotors són les administracions públiques, en altres, empresaris i altres persones destacades de la comunitat.

En altres, esglésies o grups religiosos. Molt sovint, són organitzacions no governamentals que apleguen els grups citats sota el paraigua de fundacions o associacions. Aquesta conjunció d'interessos provoca normalment fórmules de propietat basada en la filantropia i la orientació pública.

### **3.2. Naturalesa jurídica no-lucrativa, o de l'economia social.**

Aquestes fórmules de propietat s'han d'aplegar al voltant d'institucions de naturalesa jurídica no lucrativa o de l'economia social (Fundacions, Associacions, Empreses sense ànim de lucre, Cooperatives, Mútues, ...). En aquests casos, no es pot parlar pròpiament de beneficis, que no es persegueixen, però sí d'excedents de la gestió, que reinvertits, asseguraran la viabilitat institucional a llarg termini.

En molts països d'Amèrica Llatina, Àfrica i Sud-Est asiàtic, en els que les legislacions nacionals no contemplen la possibilitat d'operar institucions financeres, sinó és sota una societat comercial amb accionistes, algunes institucions estableixen en els estatuts clàusules limitadores del repartiment dels beneficis que, a la pràctica, les equiparen operativament (no jurídicament) a les anteriorment descrites.

### **3.3. Missió Inclusiva.**

La raó de ser d'una entitat de finançament inclusiu és proveir de serveis financers bàsics a les persones o comunitats que no podrien accedir al sistema financer formal, ja sigui per la seva ubicació geogràfica o pel seu nivell econòmic, que no forma part del grup de clients propis de la banca comercial.

Així es defineix la missió de la majoria de les institucions microfinanceres i així constava en els estatuts originals de les caixes d'estalvi. Malgrat tot, en la formulació actual d'un gran nombre de caixes d'estalvi espanyoles<sup>12</sup> encara es poden trobar clars aspectes que connecten amb el seu origen inclusiu.

---

<sup>12</sup> Extracte dels estatuts vigents de Caixa Catalunya: "*L'objecte social de la CAIXA D'ESTALVIS DE CATALUNYA és el foment de la previsió en general i de l'estalvi en totes les modalitats autoritzades; la captació, custòdia, administració i inversió dels fons confiats en actius segurs i rendibles d'interès general, el foment del desenvolupament econòmic i social en el seu àmbit d'actuació d'acord amb els principis que inspiren la responsabilitat social i el bon govern de l'empresa i la realització d'obres benèfiques i socials.*"



### 3.4. Estratègies d'expansió inclusives.

En ser conseqüents amb la seva missió, les entitats de finançament inclusiu solen intentar expandir-se a través dels seus clients originals, oferint-los més serveis, o bé ampliant la base de clients amb necessitats inclusives, ja sigui a la pròpia zona d'actuació o mitjançant una expansió geogràfica. Si apliquéssim el model de creixement Producte-Mercat d'Ansoff,<sup>13</sup> podríem establir que les estratègies de creixement en aquest cas serien, la penetració de mercat, el desenvolupament de productes i el desenvolupament de mercats, mentre que la diversificació de mercats no estaria contemplada. (Ansoff, 1957).

## 4. UN MODEL EVOLUTIU PER A LES ENTITATS DE FINANÇAMENT INCLUSIU

De la repassada històrica i de la comparació entre els dos moviments analitzats – caixes d'estalvis i microcrèdits – es pot deduir un model evolutiu comú per als dos. La definició del model evolutiu es basa en les necessitats socials que atén cada tipus d'entitat, en cada període de temps analitzat. D'aquesta manera es pot deduir com els productes i serveis financers que presten les Institucions de Finançament Inclusiu es van adaptant a les necessitats dels seus beneficiaris i clients.

Aquesta comparació es realitza des de dues escales de temps molt diferents, ja que se superposa una història de 3 segles vinculada a les institucions europees, monts de pietat i caixes d'estalvis, amb una seqüència de poc més de trenta anys, des de mitjan dels anys 70 del segle passat fins a l'actualitat de les institucions Microfinanceres dels països menys desenvolupats del Sud del planeta.

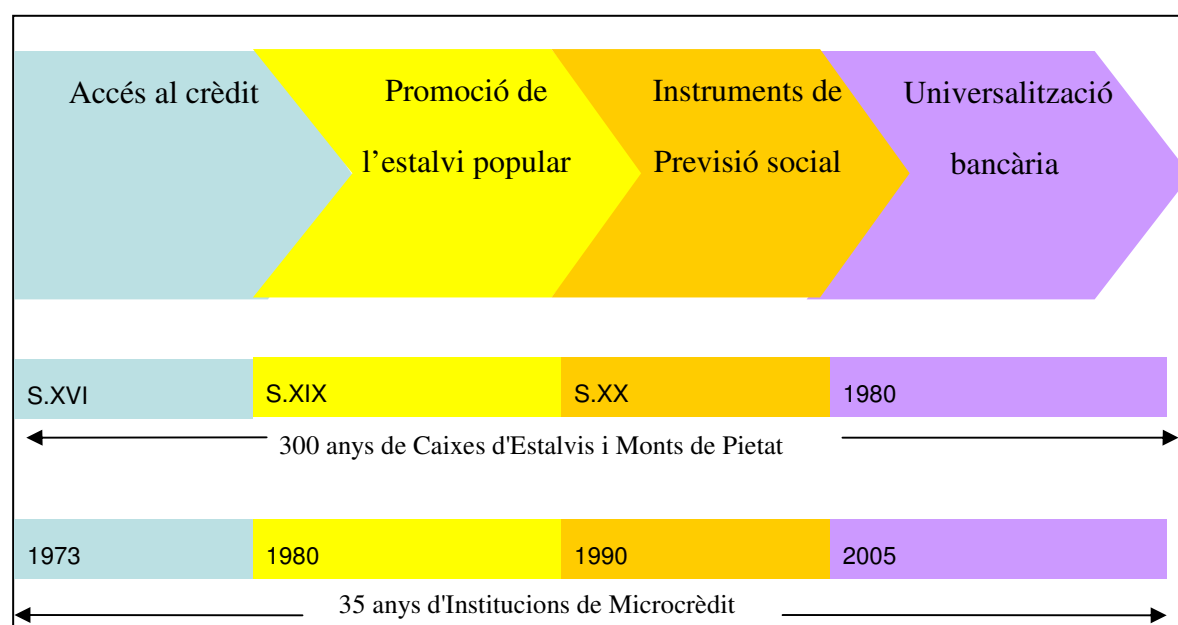
<sup>13</sup> El model plantejat per Ansoff configura una matriu de 4 caselles, en funció de la orientació a productes nous o existents en un eix, i a l'orientació a mercats nous i existents en l'altre:

|                   | Productes existents        | Nous productes               |
|-------------------|----------------------------|------------------------------|
| Mercats existents | Penetració de mercat       | Desenvolupament de productes |
| Nous mercats      | Desenvolupament de mercats | Diversificació               |

Aquesta superposició indica el fort dinamisme que han aconseguit aquestes últimes, ja que en trenta anys han realitzat un recorregut similar a les primeres, les caixes. Malgrat això, també es podrà observar, si s'analitza detingudament el model, que no sempre l'avanç ràpid d'una institució per les diferents etapes plantejades suposa la consolidació de les anteriors, i en alguns casos, pot provocar la seva desnaturalització i en altres, fins i tot, la seva desaparició.

El model estableix 4 etapes de creixement i transformació, a partir dels productes i serveis que en cada moment històric van oferint. Les etapes són acumulatives, de manera que a mesura que s'avança d'una etapa a la següent, el producte o servei inicial no desapareix sinó que queda incorporat en el conjunt de productes i serveis de l'etapa següent.

**Gràfic 1: Model Evolutiu de les Entitats de Finançament Inclusiva**



Font: Elaboració pròpia

Les quatre etapes, tal com es pot observar en el gràfic 1, són les següents:

- L'accés al crèdit com a etapa inicial d'inclusió financera i lluita contra les formes més abusives d'usura;
- La incorporació de l'estalvi popular com a font de previsió social per a noves inversions o contingències, i com via de finançament del creixent demanda de crèdit;

c) La creació de nous instruments de previsió social, com els assegurances de malaltia, cobertura sanitària, defunció, collites,... o altres serveis financers amb visió de prevenció social com són les remeses dels immigrants; i

d) La universalització bancària. L'últim pas d'aquest model evolutiu el configura la tendència de convertir les institucions creades amb visió d'inclusió de la part menys afavorida de la seva comunitat, en entitats bancàries amb serveis universals per al conjunt de la població.

#### **4.1. Etapa Primera: accés al crèdit**

Les idees dels pares franciscans de Perugia, de mitjan del segle XV i l'experiment del Professor Yunus en Daka de 1973, amb les artesanes del vímet tenen un clar punt comú: una situació d'abús en l'accés als recursos econòmics necessaris per emprendre les activitats productives de supervivència de moltes persones pobres, especialment dones.

En els dos casos, podem deduir que l'observació d'aquesta situació d'abús els va conduir a proposar la solució del crèdit com via de transformació de la seva realitat concreta.

L'accés al crèdit va ser una de les primeres eines sostenibles que es van plantejar com solució a llarg termini i contínua sent avui, un dels principals fronts d'acció de moltes entitats socials tant del Primer com del Tercer Món. L'accés al crèdit, doncs, encara pot ser considerat com un primer nivell d'inclusió financera universal.

En la Declaració Universal dels Drets Humans, apareixen els drets bàsics que compten amb un consens mundial. Amb motiu del Fòrum Universal de les Cultures celebrat a Barcelona en 2004 es va presentar el projecte "Carta de Drets Humans Emergents" que recull altres drets, també anomenats de segona generació o drets socials que intenten completar-los amb altres drets no recollits en la primera llista<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Veure la carta completa presentada en el web del Fòrum 2004:

<http://www.idhc.org/esp/documents/CDHE/DDHE.pdf> (Data de la consulta 6/2/2010)

Entre aquests nous drets, en les últimes dècades, s'ha plantejat incloure el dret a l'accés universal al crèdit, com un mecanisme que contribueix a la igualtat d'oportunitats i l'eradicació de la pobresa.

#### **4.2. Etapa Segona: promoció de l'estalvi popular**

“*La promoció de la virtut de l'estalvi*”. Així apareix reflectit en molts dels primers escrits de les Caixes, atribuït a l'estalvi no únicament valor econòmic i previsor, sinó valor moral i cultural.

Francesc Roca cita en la seva història de Caixa Catalunya la definició d'estalvi que havia escrit el professor Boix, al 1936: “*L'Estalvi, psicològicament, és manifestació acurada de l'esperit de previsió; econòmicament, per mitjà de la racionalització individual del consum i la força acumulativa del patrimoni, és fonament d'estabilització dels factors econòmics i base de tot progrés; pedagògicament, constitueix un poderós ressort educatiu, sobretot per a la joventut, de manera que l'estalvi ha de situar-se especialment a l'escola; i socialment, no només és suport a la independència de l'individu, i de la pau de la llar, sinó que és signe del progrés i de la civilització dels pobles, instrument per al millor ús individual i social de la riquesa i un mitjà per incrementar els interessos culturals, socials, i d'assistència de la col·lectivitat*” (Roca, 2001)

En certa manera crèdit i estalvi, quan són aplicats en les economies familiars, són dos mecanismes complementaris, com dues cares de la mateixa moneda. Tant el crèdit com l'estalvi permeten fer molt del poc, i ampliar el que és escàs.

Mitjançant el petit estalvi es planifiquen objectius majors a mitjà i llarg termini - des de la compra dels llibres de l'escola, fins a l'adquisició o millora de l'habitatge -. Mitjançant el crèdit s'anticipa una necessitat d'avui que se n'anirà tornant a poc a poc en el futur. Estalvi i crèdit es complementen i han de mantenir un equilibri. Quan un predomina sobre l'altre poden aparèixer tensions econòmiques, ja sigui en el si d'una família, d'una empresa o d'un país sencer.

En el cas de les caixes d'Estalvis i de les Institucions Microfinanceres, l'objectiu de la captació de l'estalvi és, complementàriament a allò dit abans, el finançament de

les operacions de crèdit i inversió de la pròpia entitat, aportant solvència i sostenibilitat financera a la resta d'actuacions financeres.

### **4.3. Etapa Tercera: Instruments de previsió social**

Aquesta visió moralitzadora de l'estalvi, constitueix el primer pas de la concepció de les assegurances com instruments de previsió i protecció social avançats i apunta cap a un dels pilars de l'estat del Benestar. L'evolució social i econòmica espanyola no podria ser entesa sense el paper que la Seguretat Social Pública ha jugat, tant en la prestació d'assegurances per a la vellesa i la jubilació, com d'assegurances de cobertura sanitària i finalment, d'assegurances per a les prestacions de l'atur. I com s'ha indicat, aquestes institucions es basen en les innovacions introduïdes per les caixes d'estalvis a principis del segle XX.

També les institucions Microfinanceres, en la seva evolució fixen, la seva atenció en els assegurances per donar servei a la seva població objectiu. Així ho descrivia el 2004 la major agrupació internacional d'Institucions Microfinanceres, INAFI, després del seu congrés realitzat a Cuzco, Perú: *“La població d'escassos recursos és particularment vulnerable a les desgràcies físiques i econòmiques (mort, malalties, accidents, desastres naturals, robatoris, destrucció accidental del seu capital de treball, etc.). Aquests shocks externs, en un bon nombre de casos, poden ser la causa de la descapitalització de la unitat productiva i en conseqüència de la disminució o pèrdua de la font generadora d'ingressos i la caiguda dels nivells de vida d'aquestes famílies amb una major vulnerabilitat... Per això les Institucions Microfinanceres, novament, de la mateixa manera que va succeir amb el Microcrèdit, requereixen d'un conjunt d'esforços d'investigació, innovació i aliances estratègiques per sortir dels esquemes tradicionals d'assegurança i poder fer accessible aquest producte als més pobres”*. (INAFI, 2004)<sup>15</sup>

De la mateixa manera, aquestes institucions ha posat el punt de mira en l'aprofitament del potencial de canalització de les remeses dels immigrants des

---

<sup>15</sup> Veure lloc web de la INAFI Latinoamerica: [www.inafi-la.org/espanol/sem2-05/infgral.htm](http://www.inafi-la.org/espanol/sem2-05/infgral.htm)

dels països desenvolupats als països del Sud, com nou instrument financer de previsió social, mitjançant la transformació d'aquests fons, que normalment s'usen en forma de consum directe, en inversions productives per generar negocis i ingressos familiars a llarg termini.

#### ***4.4. Etapa Quarta: universalització bancària***

La història de les Entitats de Finançament inclusiu també ha relatat que, a pesar que el seu naixement està molt pròxim a les classes més desafavorides de la societat, en molts casos, acaben exercint d'institucions financeres de caràcter universal.

Aquesta transformació té diverses explicacions: el propi creixement social i econòmic de les persones beneficiàries de l'activitat primitiva, demanden nous serveis financers de caràcter general; l'èxit organitzatiu i financer fa que aquestes entitats estiguin en millors condicions de competitivitat que altres estructures financeres del seu propi país; s'abandona la missió original de servir als col·lectius més pobres per buscar sectors més productius. En ocasions, es donen combinacions entre els diversos arguments utilitzats per assolir la universalització dels serveis financers.

Aquests processos de conversió i transformació són molt sensibles com ja s'ha explicat al llarg del recorregut històric i poden arribar a situacions finals molt diferents en funció de l'enfocament utilitzat.

Des de la situació de les Caixes d'Estalvis britàniques o italianes, o algunes Microfinanceres que avui dia són bancs comercials, la transformació de la qual va suposar la desaparició o eliminació del caràcter social que les va crear; fins a la situació de moltes Entitats de Finançament Inclusiu, que malgrat la seva ampliació de productes, canals, serveis, mercats i clients, mantenen formal i essencialment el seu caràcter fidel als seus orígens.

“L’error és l’oportunitat de recomençar d’una forma més intel·ligent”

**Henry Ford**

## **Capítol III**

# **ANTECEDENTS DE LA TRANSFORMACIÓ D’INSTITUCIONS DE FINANCES INCLUSIVES EN PAÏSOS AVANÇATS**

La peculiar naturalesa jurídica de les caixes d’estalvis ha provocat diversos camins de transformació en els diferents països amb presència d’entitats d’aquest tipus. Aquestes transformacions tenen lloc principalment a les darreries del segle XX, tot coincidint amb la instal·lació d’un pensament més liberal en les principals economies occidentals.

Pampillón ha estudiat a fons aquests processos en diversos països europeus i estableix la influència neoliberal com a principal catalitzador del canvi: *“Durant més de dos segles d’existència a Europa, les caixes d’estalvi han omplert el buit que va*

*justificar el seu naixement i, a més, ho han fet amb un creixement molt intens. Tanmateix, a la segona meitat de la dècada de 1980 hagueren d'enfrontar-se a un procés de desmutualització que va envair Europa, basat en una ideologia neoliberal que, com assenyala Revell (1989), confon eficiència i bona administració econòmica amb les formes de propietat, fet recentment desmentit pels escàndols ocorreguts en grans empreses, a pesar de la seva naturalesa jurídica de societat anònima, i que han obert un ampli debat sobre les condicions per a un bon govern de l'empresa”<sup>16</sup> (Pampillón, 2003)*

Per la seva banda Riera analitza a fons aquesta qüestió i conclou que existeix un elevat perill de pèrdua del caràcter social i no lucratiu de les caixes quan aquestes es transformen en societats de capital. Això es dedueix del fet d'estar condicionades pel rendiment econòmic dels seus inversors.

Riera diu: *“Cal posar de relleu que si bé les caixes d'estalvis han tingut un origen similar en els països del nostre entorn europeu, la concreció de la seva forma jurídica ha estat diversa. Així, podem comprovar com s'han anat creant caixes d'estalvis com a fundacions de naturalesa privada o pública, al costat d'altres constituïdes com a entitats socials al marge d'interessos privats especulatius propis de les societats de capital i a favor de les necessitats de protecció social d'interès general de ciutadans i ciutadanes que conformaven la seva massa d'usuaris”<sup>17</sup> (Riera, 2005).*

Tot i aquesta diversitat de tipus de caixes a Europa, Riera també hi troba les característiques comunes que les identifiquen: *“Podem convenir que totes elles han tingut uns mateixos principis fonamentals: l'especialització en l'estalvi i el crèdit en condicions equitatives, la socialització dels seus beneficis, i l'arrelament al seu àmbit geogràfic”<sup>18</sup> (Riera, 2005)*

---

<sup>16</sup> Pampillón, F. (2003): *“Los modelos históricos europeos de las Cajas de Ahorros”*. Papeles de Economía Española, núm. 97. Funcas. Madrid. Pàg. 62

<sup>17</sup> Riera Olivé, S., (2005): *“Les caixes d'estalvis i la protecció social a Catalunya”*. Col·lecció tesis doctorals CTESC núm. 7. Pàg. 226.

<sup>18</sup> Riera Olivé, S. (2005): *“Les caixes d'estalvis i la protecció ... « op. Cit. Pàg. 226*



Finalment, Riera ho justifica en un complet llistat d'experiències de transformació de la naturalesa jurídica de les caixes d'estalvis de diferents països europeus, separats en tres categories segons l'evolució de les transformacions jurídiques de les seves respectives Caixes d'Estalvis, tal com es pot observar en la taula 3.

Riera cita el Regne Unit com un cas “especialment alligonador” al tractar-se del bressol de les caixes d'Estalvis europees, tal com s'ha explicat prèviament. Al 1983 es transformen en societats anònimes. Tres anys més tard, totes les caixes que encara no havien desaparegut i les seves societats filials es van integrar en una única societat mercantil que cotitzava a Borsa, la *Trustee Savings Banks Group* (TSB Group). En l'actualitat, les accions estan en mans del Lloyds Bank.

**Taula 3. Classificació de països segons el tipus de transformació de caixes**

| Països on la majoria de caixes d'estalvis s'han transformat en Societats Anònimes | Països on la transformació ha significat la seva pràctica desaparició | Països on es manté una naturalesa jurídica no lucrativa, diferent d'una societat de capital |
|---|---|---|
| Àustria<br>Bèlgica<br>Dinamarca<br>Holanda<br>Suècia                              | Regne Unit<br>Itàlia  | Alemanya<br>França<br>Noruega   |

Font: Elaboració pròpia a partir de Riera, 2005

L'autor conclou que les Caixes d'Estalvis són un patrimoni social que precisa d'una especial protecció, ja que són institucions idònies per a la complementació dels sistemes públics de protecció social; com motor de desenvolupament social i econòmic; com a actor molt especialitzat en “*la lluita contra l'exclusió social i la reforma ètica del sistema bancari*”.<sup>19</sup> (Riera, 2005).

A continuació s'analitzen en profunditat alguns d'aquests processos de transformació. Per a la selecció dels casos país s'ha tingut en compte la

<sup>19</sup> Riera Olivé, S. (2005): “*Les caixes d'estalvis i la protecció...*” op. cit. Pàg. 266

classificació proposada per Riera. D'aquesta manera, s'aprofundeix en les dues experiències en què la transformació ha significat la seva desaparició: El Regne Unit i Itàlia, amb camins força diferents. Aquesta transformació es visualitza com la més perjudicial per als objectius inclusius de les caixes d'estalvi. També s'analitza un cas on s'ha mantingut la naturalesa jurídica no lucrativa, el francès i un cas de conversió en societat anònima, com és l'austríac.

Abans però s'analitzen altres processos similars protagonitzats per institucions de finançament inclusiu, diferents a les caixes d'estalvi, com ara les *Savings and Loan Associations* als Estats Units, o les *Building Societies* al Regne Unit, així com altres aspectes reguladors relacionats amb aquestes darreres institucions.

Finalment s'aprofundeix en el cas espanyol que està immers en un procés de transformació difícil de classificar just al inici de la dècada dels 2010, coincidint amb la fase final de la recerca plantejada.

## 1. ELS ESTATS UNITS: “¡QUÉ BELLO ES VIVIR!”

La imatge del finançament inclusiu als Estats Units estarà permanentment lligada a la pel·lícula de Frank Capra, en la que el protagonista donava vida al director d'una Associació d'Estalvi i Crèdit, per a la promoció de cases per persones pobres de la seva vila. Aquell personatge que, quan era apunt de suïcidar-se, rep l'ajuda d'un àngel que li mostra tot el bé que ha fet al llarg de la seva vida, per a salvar-lo.

*“It's a wonderful life”*<sup>20</sup>, traduïda al nostre país com “¡Qué bello es vivir!”, mostrava una de les entitats de finançament inclusiu més genuïnes i de major impacte dels Estats Units. Aquestes *Savings and Loan Association*, també conegudes com “S&L”, van tenir més impacte que les pròpies caixes d'estalvi al país nord-americà. En efecte, allí les caixes d'estalvi han estat operatives, però no han tingut ni l'abast ni l'impacte d'aquestes Associacions d'Estalvi i Crèdit.

---

<sup>20</sup> *“It's a wonderful life”*(1946) fou produïda per Liberty Films, dirigida per Frank Capra i protagonitzada per James Stewart i Donna Reed. La història estava basada en l'obra curta de Philip Van Doren Stern, “*The Greatest Gift*”, d'inspiració dickensiana amb clars paral·lelismes amb el famós “*Conte de Nadal*” de l'escriptor anglès.

Tot i això, en aquest apartat s'analitza tant el comportament d'aquestes associacions, fins al seu declivi, com l'impacte d'una legislació d'obligat compliment per part de tots els bancs sobre les activitats financeres inclusives, especialment en barris pobres de les diferents ciutats americanes.

### **1.1. Les “Savings and Loan Associations”**

Una “S&L” és una institució financera especialitzada en captar estalvis i invertir-los en préstecs hipotecaris per a l'habitatge. Tenen un component mutualista, on els clients són alhora socis amb drets polítics (un vot a l'assemblea) de la societat financera.

Aquestes entitats van néixer a començament del segle XX, i van anar consolidant la seva especialització hipotecaria. Però va ser arran de la Gran Depressió, i l'aprovació de la llei federal per als préstecs a l'habitatge (*Federal Home Loan Bank Act, 1932*)<sup>21</sup>, que les S&L es van catapultar per tot el país aprofitant el finançament públic que va complementar la llei. Durant les següents dècades les S&L varen ser les principals finançadores d'hipoteques del país.

A començaments dels anys 1970 la situació va començar a canviar, en introduir-se canvis legislatius que permetien als S&L atorgar crèdits comercials i crèdits al consum. Aquest canvi va provocar una escalada en el crèdit en un context de molta volatilitat dels tipus d'interès. Durant uns anys va suposar un gran creixement però a partir de 1986 el sistema va entrar en crisi, en part per circumstàncies externes (inflació, crisi immobiliària) i en part degut a dèficits en la gestió de les S&L. Aquest fet, juntament a la inexperiència en el control del risc de les noves operacions d'actiu, va conduir a una greu crisi en tot el sector de les S&L. (England, 1992). Les conclusions de l'autora apunten a la regulació pública del sector com a causa principal: *“Una regulació excessiva va ser la causa inicial dels problemes de la indústria de les “S&L”. Les assegurances de depòsit federal foren les darreres responsables dels alts costos del desastre. Els esforços*

---

<sup>21</sup> La Llei va crear un banc federal que oferia préstecs als bancs o associacions que oferissin préstecs hipotecaris a persones que poguessin retornar els crèdits i fer-se així amb la propietat definitiva de l'immoble on vivien.

*patrocinats pel Govern per tal de protegir la indústria van implicar més abusos y van augmentar, al cap i a la fi, el cost final de la reestructuració*".<sup>22</sup> L'anàlisi d'England, del que trobarem paral·lelismes en altres processos de transformació, situa la implicació pública de les entitats de finançament inclusiu com al principal element de distorsió i en conseqüència, causa darrera de la seva desaparició: *"Els màxims responsables governamentals haurien de resistir la temptació d'aplicar criteris polítics per a determinar quins bancs amb problemes han de rebre suport públic i quins han de tancar"*.<sup>23</sup>

El govern va intervenir el sector, finançant la neteja de les entitats afectades, en el que va suposar el col·lapse financer més important als Estats Units des del crack de 1930. Durant els 10 anys següents a la crisi, la reconversió del sector va suposar el tancament de més de 1.000 institucions, amb uns actius totals de més de 500.000 milions de dòlars, fins a reduir el sector aproximadament fins al 50% del que representava abans de la crisi. El cost total del rescat financer ha estat mesurat recentment i podria arribar als 150.000 milions de dòlars, on el 80% s'hauria cobert amb fons públics i la resta amb recursos de les pròpies entitats implicades (Curry i Shibut, 2000).

Avui en dia, el sector de les *Savings and Loan Association* es pot considerar irrellevant dins el conjunt del sector financer dels Estats Units, formant part del reguitzell d'entitats de finançament inclusiu, la transformació de les quals, ha suposat la seva desaparició.

## **1.2. L'aplicació del *Community Reinvestment Act (CRA)***

A la dècada dels anys 1960 un grup d'activistes comunitaris encapçalats per la Sra. Gale Cincotta, varen començar a denunciar a Chicago un tipus de discriminació que s'estava donant en els barris amb majoria afro-americana i de nivell socio-econòmic baix. Ells ho anomenaren el "*redlining*", és a dir, l'ús de mapes de la ciutat on apareixen marcades unes línies vermelles encerclant

---

<sup>22</sup> England, C. (1992): "*Lessons from the Savings and Loan Debacle. The Case for Further Financial Deregulation*". Cato Review of Business & Government. Summer Issue. Pág 37

<sup>23</sup> England, C. (1992): "*Lessons from the Savings and Loan Debacle...op cit.* Pág 43

determinats barris, on les entitats financeres evitaven atorgar crèdits, o si els atorgaven, ho feien en pitjors condicions per als prestataris.

Fruit de la pressió popular, es varen aprovar un seguit de lleis federals en els anys següents: La *Fair Housing Act*, (Llei de l'habitatge just) al 1968 i la *Equal Credit Opportunity Act* (Llei de la igualtat d'oportunitats en el crèdit) al 1974 prohibien la discriminació en l'accés al crèdit sobre criteris de raça, sexe o altres característiques personals. Més tard, la *Home Mortgage Disclosure Act* (Llei de la transparència de les hipoteques per a habitatges) instava a les entitats financeres que difonguessin públicament dades sobre on concedien les seves hipoteques.

Finalment, al 1977 el President Jimmy Carter signava la *Community Reinvestment Act* –CRA- (Llei de la reinversió en la comunitat) en la que s'assegurava la provisió de serveis financers bàsics – i específicament crèdit- per a totes les parts d'una comunitat, sense tenir en compte el nivell de pobresa o riquesa relativa del barri en qüestió, i que en certa manera, agrupava tot el cos legislatiu contingut en les lleis precedents. No era una legislació que obligava a la banca a fer res. Més aviat era una llei que suggeria desenvolupar productes, serveis i actituds en vers dels col·lectius més desafavorits, d'acord a una classificació equivalent a la descrita a la taula 4.

Segons la visió de Avery, Calem i Canner, investigadors del Servei d'estudis de la Reserva Federal nord-americana, "el *CRA* exhortà els organismes de supervisió bancària federal per a utilitzar la seva autoritat per tal d'encoratjar a cada institució financera a cobrir les necessitats de crèdit a escala local mitjançant l'avaluació de la capacitat de cada institució de satisfer les necessitats de crèdit del conjunt de la seva comunitat, incloent els barris de baixos ingressos. El Congrés no tenia intenció que la *CRA* resultés una imposició de com i a qui aprovar crèdits. La expectativa, era més aviat, que les institucions financeres esdevindrien pro actives a l'hora d'intentar cobrir els préstecs en totes les seccions de les seves comunitats. Al mateix temps, s'esperava que les activitats de préstec es podrien

dur de manera compatible amb el funcionament segur i racional de les institucions bancaries.” (Avery, Calem i Canner, 2003).<sup>24</sup>

**Taula 4. Categories subjectes als acords amb els bancs previstos en el CRA**

|                          |                                     |  |
|--------------------------|-------------------------------------|--|
| Habitatge                | Crèdit a grups específics           | Famílies monoparentals<br>Famílies nombroses<br>Promotors d'habitatges d'inclusió<br>Cooperatives d'habitatge                            |
|                          | Condicions i terminis dels préstecs | Reducció de tipus d'interès<br>Reducció de costos de tancament<br>Imports dels préstecs  |
|                          | Participació en programes públics   | Administració Federal de l'Habitatge<br>Títols de l'Agència de Finançament de l'Habitatge<br>Consortis públic-privats per al finançament |
| Desenvolupament econòmic | Crèdits a grups específics          | Petits negocis<br>Microempreses<br>Dones emprenedores<br>Emprenedors de minories ètniques<br>Crèdit agrari                               |
|                          | Participació en programes públics   | Consortis públic-privats per al finançament  |
| Suport Comunitari        | Crèdits a grups específics          | Cooperatives de crèdit comunitari<br>Fons de microcrèdit   |
|                          | Subvencions                         | Organitzacions no lucratives locals  |
| Responsabilitat Social   | Serveis financers bàsics            | Sistemes de pagament bàsic (xecs)<br>Accés a xecs governamentals   |
|                          | Política d'oficines                 | Oficines obertes en barris vulnerables   |
|                          | Política de personal                | Empleats bilingües<br>Formació en diversitat   |

Font: Elaboració pròpia a partir de Schwartz, 1998

Degut a la naturalesa del fet legislatiu i la gran evolució que ha sofert al llarg dels anys, la CRA ha anat incorporant diferents canvis legislatius. Des de l'aplicació de la llei s'ha escrit molt sobre el seu efecte. Com en la majoria de temes rellevants, aquesta llei té nombrosos detractors, alhora que moltes persones que hi donen suport. Tot i així, darrerament s'han fet un conjunt d'amidaments i valoracions

<sup>24</sup> Avery, R., Calem, P. y Canner, G. (2003): “The effects of the Community Reinvestment Act on Local Communities”. Board of governors of the Federal Reserve System. Pàg. 5.

acadèmiques que poden donar una visió més clara, tot i la complexitat, dels efectes d'una llei de finançament inclusiu com aquesta.

En el seu estudi, Avery, Calem i Canner van buscar els efectes marginals del CRA, tot comparant una gran quantitat de dades vinculades a les circumstàncies econòmiques entre barris de dos tipus. Per un costat, barris just per sobre dels llindars establerts per fixar les àrees de baixos ingressos, i per l'altre, barris amb indicadors just per sota dels mateixos llindars.

Els resultats varen ser contradictoris. Per una banda, l'anàlisi de les dades indica un efecte favorable del CRA, ja que els barris per sota del llindar obtenen majors increments en la propietat d'habitatges. També obtenen un major ritme de creixement de les llars ocupades per propietaris i finalment, obtenen un menor nivell d'habitatges desocupats. Per l'altra banda, quan s'intenta provar aquesta troballa aplicant els mateixos paràmetres als barris per sobre del llindar, les dades no van poder comprovar el nivell d'empitjorament relatiu que s'havia predit. (Avery, Calem i Canner, 2003).

Els mateixos autors també s'han preguntat si el CRA és encara necessari avui en dia. Analitzant dades d'enquestes d'acompliment i rendibilitat en les activitats de préstec relacionades amb el CRA, arriben a tres conclusions principals: en primer lloc, que aquesta norma és encara útil, ja que la majoria d'institucions enquestades que comprometen recursos indiquen no ho farien si no fos per la llei; en segon lloc, la majoria d'institucions han incrementat la seva rendibilitat, tot i que un nombre reduït d'entitats, ha generat pèrdues; en tercer lloc, s'evidencia que el volum total de préstecs relacionats amb CRA és encara molt baix en relació al conjunt de l'activitat creditícia (Avery, Bostic i Canner, 2005).

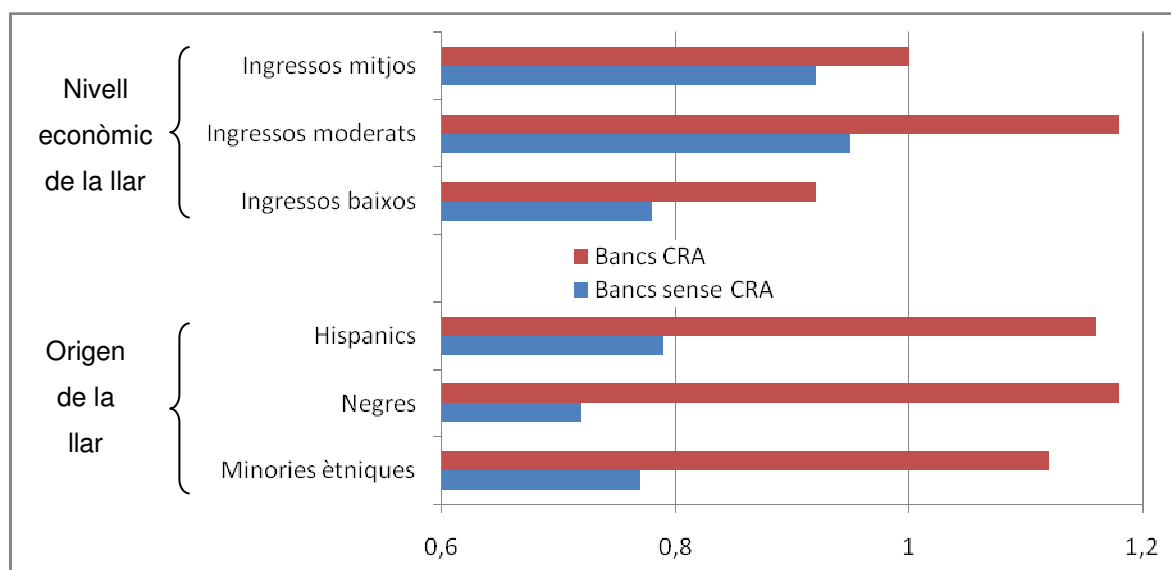
D'aquesta manera conclouen que la llei ha estat útil als objectius inicialment proposats i que caldria mantenir-la: *“En consonància amb l'opinió que el CRA és encara necessari, hem trobat evidències que una majoria d'institucions enquestades (55%) pensen que alguns dels préstecs rentables realitzats a persones amb menys recursos, no els haguessin fet sense la llei CRA. Tanmateix, cal reconèixer que el fet que una institució no hagués compromès préstecs amb*

*col·lectius marginals sense la llei, no necessàriament vol dir que qualsevol altra institució hagués actuat de forma similar*<sup>25</sup>

Sembla evident que la qüestió és ampla i complexa. Tot i això, hi ha un cert consens al voltant del què funciona millor de la CRA: Incrementa el volum de préstecs hipotecaris en barris empobrits, reforça els donatius a les ONG locals que treballen en aquests barris per part dels bancs, i permet el manteniment d'oficines bancàries en aquests barris. (Schwartz, 1998).

Així, Schwartz ha provat que els bancs que han establert acords voluntaris en línia al que resa la llei CRA tenen uns nivells de penetració molt superiors a la resta de bancs, en relació a la concessió d'hipoteques en llars de nivell econòmic baix o en llars encapçalades per una persona procedent de les minories ètniques, segons es pot comprovar en el gràfic 2.

**Gràfic 2: Nivells d'aprovació d'hipoteques CRA en funció de la situació de la llar**



Font: Elaboració pròpia a partir de Schwartz, 1998

<sup>25</sup> Avery, R., Bostic, R. y Canner, G. (2005): "Assessing the Necessity and Efficiency of the Community Reinvestment Act". Housing Policy Debate. Vol 16. Issue 1. Pàg. 167



Schwartz indica que el finançament cobert per CRA no s'ha estès uniformement per tots el territoris dels Estats Units. Destaquen especialment el desenvolupament del finançament CRA en 4 àrees metropolitanes.

Conclou que *“les experiències de Chicago, Cleveland, New Jersey i Pittsburg suggereixen que els acords CRA milloren la capacitat de resposta dels bancs a les necessitats de les seves comunitats urbanes. A part del cas dels préstecs hipotecaris, els bancs semblen molt més efectius alhora d'assolir els seus objectius a l'hora d'invertir per a l'habitatge assequible, i d'aportar subvencions a les organitzacions no lucratives comunitàries.*

*Aquesta anàlisi és més difícil d'avaluar en el cas dels préstecs per a microempreses. Sovint aquest tipus d'activitats han ajudat als bancs a assolir nous mercats. Més enllà dels seus termes específics, els acords CRA semblen haver fomentat relacions mútuament productives entre bancs i grups comunitaris. Els assoliments dels acords CRA són fràgils. El Congrés ha estat contínuament modificant la legislació amb l'objectiu de debilitar-la, quan no d'esquarterar-la. La reestructuració de la indústria financera, incloent el canvi organitzatiu i el tecnològic, podrien malmetre els acords en el futur. Potser el repte més significatiu que es planteja sigui la consolidació de diferents especialitats financeres dins d'una sola indústria – en particular, la fusió de les institucions de depòsit, avui per avui, les úniques subjectes al CRA, amb altres entitats financers que fins ara han estat fora del control del CRA.*

*A menys que el CRA s'ampliï cap a les assegurances i altres serveis financers necessaris per atendre les comunitats de baixos ingressos i d'origen minoritari, la llei cada cop s'aplicarà a una porció cada cop més reduïda del pastís financer.”<sup>26</sup>*

Recentment, han aparegut detractors d'aquest tipus de legislació afavoridora d'inversió en comunitats de baixos ingressos. Aquests analistes han fet constar la

---

<sup>26</sup> Schwartz, A. (1998): *“From Confrontation to Collaboration? Banks, Community Groups, and the Implementation of Community Reinvestment Agreements”*. Housing Policy Debate. Vol. 9, Issue 3 pàg. 659

seva opinió en mitjans de comunicació, tot i no haver presentat informes seriosos, on acusen el CRA de ser la causant de la crisi financera iniciada el 2008. Alguns exemples d'aquest atac serien la editorial del passat 3/3/2010 de diari on-line "Investors Business Daily", titulat "*The Sub-prime Cover-Up*"<sup>27</sup> o "*L'excusa sub-prime*" per acusar els esquemes governamentals del CRA com a principals incitadors de la bombolla immobiliària i la crisi financera subseqüent. "*...la causa principal de la bombolla de crèdit sub-prime fou la pressió del govern per tal d'assumir les noves regles de garantir préstecs. Aquesta era la peça central de les campanyes, tant de l'Administració Clinton com de la Bush, per incrementar la propietat dels habitatges per part de les minories ètniques*".

Robert Gordon, analista de la revista on-line "*The American Prospect*", rebatia en un article publicat el 7/4/09 els arguments, majoritàriament de sectors conservadors, indicant que el nivell de transparència i informació sobre els crèdits que obliga el CRA, està força allunyat de l'esperit de confusió i obscurantisme que envolta els productes derivats de préstecs *subprime*.<sup>28</sup>

Precisament aquest aspecte de la transparència és també subratllat en un estudi impulsat per la *New Economics Foundation* (nef) britànica. Aquest estudi comparava les dades concretes de les operacions finançades per dos bancs, l'un subsidiari de l'altre (i per tant compartint una certa cultura corporativa). L'un opera als Estats Units, el Charter One Bank. L'estudi analitza les dades de les seves operacions a Chicago, precisament allà on van néixer les reivindicacions que van permetre l'aprovació del CRA. L'altre banc és precisament el seu banc pare, el Royal Bank of Scotland i l'estudi es fixa en les seves operacions a Manchester.

Mentre que les operacions a Chicago estaven perfectament llistades per barri i pel tipus d'operació, aquesta mateixa informació va ser impossible de recollir per a les zones deprimides de Manchester. Els autors van concloure que forçar la transparència (Bank Disclosure) de les operacions en funció de tres criteris bàsics (préstecs per a microempreses, nombre de comptes corrents bàsics, distribució

---

<sup>27</sup> Investors Business Daily (3/3/2010): "The Subprime Cover-Up". Editorial. [www.investors.com](http://www.investors.com) (consultat 7/3/10).

<sup>28</sup> Gordon, R. (7/4/09): "Did Liberals Cause the Sub-Prime Crisis?". [www.prospect.org](http://www.prospect.org) (consultat 27/06/09)

per oficines en barris deprimits) seria un pas molt rellevant per incorporar la lluita contra la exclusió financera en el propi sistema financer britànic. (Thomas i Brown, 2006). Així ho sintetitzen en el seu treball: *“La nostra recerca ha mostrat que els bancs, a nivell individual, proporcionen més informació agregada a nivell internacional que no pas, desagregada, zona per zona. Tanmateix, existeix una informació limitada però rellevant. Els dèficits d’informació són evidents y eviten que es pugui dur a terme una anàlisi eficaç dels patrons de l’exclusió financera. El Govern amb la col·laboració dels bancs britànics ha introduït un conjunt d’iniciatives per a afrontar tant l’exclusió financera de caràcter personal, com la de component microempresarial. És encara aviat per poder examinar els progressos d’aquest compromís per abordar l’exclusió financera”*<sup>29</sup>

### **1.3. Community Development Finance Institutions**

A mesura que les S&L anaven reduint el seu pes i significació en les finances inclusives dels Estats Units, anaven apareixent un nou tipus d’organització de base comunitària, alenades pels nous fons públics que impulsava l’aplicació de la CRA.

S’anomenaren *Community Development Finance Institutions*, o CDFI, i prenen formes molts diverses en funció del seu origen i orientació. Actualment existeixen més de 500 CDFI als Estats Units, amb almenys una en cadascun dels estats. La seva missió principal es promoure el desenvolupament econòmic en les zones empobrides, tant urbanes com rurals, que estan poc ateses per les institucions financeres tradicionals. Proveeixen de serveis financers bàsics, tals com préstecs hipotecaris per a l’adquisició d’habitatges, finançament per a la rehabilitació dels pisos de lloguer, microcrèdits per a petites i microempreses, altres productes dirigits a famílies de baixos ingressos. Inclouen una varietat d’entitats agregades en 5 categories:

---

<sup>29</sup> Thomas, W. y Brown, J. (2006): *“Full disclosure: Why bank transparency matters. A comparison of US and UK lending practices in disadvantaged communities”*. New Economics Foundation pag. 26.

- *Community Development Banks*, o Bancs comunitaris que aporten capital per a la reconstrucció econòmica de les comunitats empobrides.
- *Community Development Credit Unions*, o Cooperatives de crèdit, que aporten crèdit per a famílies amb ingressos baixos i grups minoritaris.
- *Community Development Loan Funds*, Fons d'inversió social, que capten dipòsits d'inversors socialment responsables i els presten a ONG que construeixen habitatges i altres actius comunitaris en zones deprimides.
- *Community Development Venture Capital Funds*, o Fons de capital social, que proveeixen de capital d'arrencada per a nous negocis de les zones empobrides
- *Microenterprise Loan Funds*, o Fons de microcrèdit que aporten préstec i assistència tècnica a persones de baixos ingressos per iniciar negocis a petita escala.

Amb l'arribada de l'administració Clinton a la Casa Blanca, es va crear un nou fons de suport a les CDFI, que en els darrers 10 anys ha invertit més de 800 milions de dòlars<sup>30</sup> i ha permès un ràpid desenvolupament d'aquest nou sector de finances inclusives als Estats Units i que ja ha estat replicat a altres països com al Regne Units, tot i que amb un nivell d'inversió molt menor.

## 2. REGNE UNIT. “Després de tot, no ha estat una idea tan bona, oi?”

Tot i que el procés de transformació més proper a la realitat de les caixes d'estalvi catalanes i espanyoles que ha tingut lloc al Regne Unit és, sense dubte, el que protagonitzaren les *Trustee Savings Bank*, també s'ha considerat convenient analitzar un procés paral·lel de transformació d'entitat financera que neix amb orientació social: les “*Building Societies*”. Aquestes són societats de caire mutual amb l'objectiu de proveir d'habitatge bàsic a tots els habitants d'una comunitat.

---

<sup>30</sup> New economics foundation. (2008) “A model for funding and supporting CDFIs: Lessons from the United States”.

## 2.1. La privatització de les *Trustee Savings Banks*

Com ja s'ha exposat en el capítol anterior, el Regne Unit és el bressol de les caixes d'estalvi. Fou el 1810 quan el Reverend Henry Duncan va fundar la primera *Trustee Savings Bank*, o caixa d'estalvis a Ruthwell, Escòcia. Segons va deixar escrit, les seves motivacions fundacionals varen ser: “proveir un refugi per als estalvis dels pobres; encoratjar l'autosuficiència mitjançant la promoció de l'economia; i alleugerir les privacions causades per l'atur estacional i la fluctuació dels preus dels productes bàsics.” (Marshall, 1985).

Eren institucions de caràcter benèfic, on els membres dels seus òrgans de govern eren nomenats com a *Trustees* (d'aquí en derivarà el seu nom) o “Patrons”, com a voluntaris de reconegut prestigi entre la comunitat i que actuaven sense remuneració.

Ben aviat van créixer per tot el país i a mitjan del segle XIX eren més de 600 caixes, que amb el temps es van anar fusionant entre elles per anar creixent en dimensió i complexitat. En qualsevol cas, als anys 1970 encara existien 73 caixes amb més de 1500 oficines, que oferien principalment la funció de l'estalvi, tot i que feia uns anys que havien anat incorporant nous serveis en funció de la demanda dels seus clients, com ara, comptes corrents (1965), crèdits i hipoteques (1977), targetes de crèdit (1978),...

En els anys 80 restaven actives 19 caixes d'estalvi que actuaven juntes a través d'un òrgan central, el *Trustee Savings Bank*. En aquells anys, el govern conservador britànic liderat per la Sra. Thatcher i immers en un ampli programa de privatitzacions (Kay, 1987) va transformar una estructura quasi-federal descentralitzada<sup>31</sup> en un organització central i única, homologable a la llei d'empreses que tot just s'acabava d'aprovar (*Companies Act 1985*).

---

<sup>31</sup> Existien serveis centrals de les *Trustee Savings Banks* per a Londres, Glasgow, Edimburg i Belfast, per representar el pes i la força territorial de les TSB: Les del nord d'Anglaterra representaven el 50% dels actius, les del sud d'Anglaterra i Gal·les, aportaven el 27%, les escoceses, un 19 % i finalment les caixes nord-irlandeses representaven un 5% .

L'objectiu fou donar al nouent "TSB Group" una estructura operativa més efectiva i establir unes orientacions clares per a la seva estructura de propietat i transparència. Va ser així com al 1986, les accions del grup TSB plc varen sortir a borsa. Un aspecte clau de la operació va ser que els guanys de la venda de les accions varen ser retinguts pel propi grup TSB, afegint-ho al seu capital. D'aquesta manera es va diluir tot el capital social acumulat al llarg dels anys, per esdevenir part del capital privat que anirà passant per diferents propietats. Així, al 1989 el TSB Group va esdevenir el TSB Bank.

### **2.1.1. La dissolució del TSB en el sistema financer britànic**

Durant uns anys el TSB Bank va funcionar com un banc independent, cotitzant a la borsa. La seva manca de referents accionaris clars va permetre que al 1995 el Lloyds Bank aconseguís un acord de fusió entre ambdues entitats financeres, en el que el Lloyds exercia un clar paper de lideratge. En aquells moments un analista financer va declarar al NY Times: *"És l'acord de l'any, i sembla que tothom hi surt guanyant"*.<sup>32</sup>

Recentment, al gener de 2009, el Lloyds-TSB ha participat en una altra gran operació corporativa d'adquisició del grup HBOS, després que aquest obtingués pèrdues milionàries i diferents episodis controvertits que varen transcendir a l'opinió pública en els darrers mesos (participació en el negoci de les armes, problemes amb préstecs tòxics, i acusacions de sexisme institucional).

Al juliol de 2009, Lloyds anunciava acomiadaments massius per fer front a la factura de la crisi, i unes setmanes més tard declarava també més de 2.000 milions de lliures esterlines de pèrdues al llarg del primer semestre de 2009, situant la seva viabilitat futura en una situació molt compromesa.

---

<sup>32</sup> The New York Times. (12/10/1995): "International Business; Lloyds Bank to Merge With TSB Group". [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) (consultat 27/6/2009)

## **2.2. La desmutualització de les “Building Societies”**

Les *Building Societies* (BS) són institucions financeres, de caràcter mutualista, on els seus membres en són propietaris solidaris, que ofereix serveis financers, especialment préstecs hipotecaris per a habitatge habitual, que es financen amb els estalvis dels seus membres. La primera *Building Society* es va fundar al Birmingham al 1774. La seva missió original era finalista. És a dir, quan tots els membres aconseguïen el seu habitatge, la societat es dissolia. Però al segle XIX van canviar la orientació per esdevenir societats permanents, en les que de forma continua anaven entrant nous membres a mesura que els antics havien completat el pagament de les seves llars. En el seu dia, van arribar a existir centenars de *Building Societies*. Gairebé tots els pobles en tenien almenys una. Amb el temps, el nombre de societats s’ha anat reduint a través de fusions.

Com a organitzacions mutualistes, els socis havien de mantenir un compte d’estalvi on anar ingressant els seus estalvis, fins assolir un nivell en el que els seus estalvis li permetessin obtenir un préstec hipotecari. Aquest import mínim equivalia en la majoria de casos al votant del 20% del valor de l’immoble. Amb el temps, no tots els dipositants eren hipotecats, sinó que van anar creixent els clients que únicament estalviaven, i que no requerien accedir al finançament per a l’habitatge.

També hi havia persones que ja havien cancel·lat la seva hipoteca que mantenien els seus estalvis. D’aquesta manera, facilitaven que l’entitat disposés de recursos suficients per al finançament de nous habitatges. Malgrat això, cada soci mantenia la seva proporció de propietat a la BS, que li donava dret a votar en aspectes rellevants de la gestió. Cada vot tenia el mateix pes, independentment de l’import del dipòsit o del préstec.

A la dècada dels 80 del segle passat, els mateixos aires de canvis que van transformar les caixes d’estalvi, van afectar també les BS. Una llei de 1986 (*Building Society Act*) permetia la seva “desmutualització”: si més del 75% dels socis votaven a favor, la BS podria esdevenir una empresa per accions. Els drets mutualistes eren substituïts per accions, o per diners, o per una combinació de totes dues compensacions.

### 2.2.1. *Carpetbaggers*, “hostes vingueren, que de casa ens traqueren”

Varen ser anys convulsos per a moltes BS en les que veien que representants d'inversors interessats en comprar les societats entraven com a socis per a forçar la seva desmutualització amb tàctiques poc ètiques. Col·loquialment, els anomenaven *Carpetbaggers*<sup>33</sup>, que podríem traduir per “forasters aprofitats”, terme amb clares connotacions pejoratives.

Aquests *carpetbaggers* manipulaven les assemblees amb promeses de diners fàcils, amenaces que perdrien tot els diners si no es transformaven o fins i tot amb coaccions i suborns.

Aquests forasters van aconseguir que la immensa majoria de les BS es convertissin en societats accionaries al llarg de les dècades dels 80 i dels 90. Aquesta conversió en societats anònimes, anava acompanyada de processos de cotització de les accions en borsa i l'inici de múltiples processos de moviments accionaris al voltant de fusions i adquisicions.

Al 2008, cadascuna de les *Building Society* que havia estat cotitzant a la Borsa durant l'onada de desmutualitzacions (1986-1990) havia estat venuda a un banc convencional o bé havia estat nacionalitzada, tal i com es pot comprovar en la taula 5.

En els darrers anys, s'ha fet un esforç per avaluar l'impacte d'aquest profund procés de transformació institucional. Especialment, s'ha intentat mesurar si s'havien assolit els objectius inicialment perseguits amb la desmutualització: millora dels serveis financers, i augment de l'eficiència institucional.

Un primer estudi (Heffernan, 2003) va analitzar l'impacte de les societats desmutualitzades en els preus percebuts pels dipòsits i en els preus repercutits en els préstecs. L'estudi va comparar, per al període 1995 fins al 2001, els tipus d'interès aplicats a dipòsits i préstecs, tant de BS convertides en societats com a

---

<sup>33</sup> Als Estats Units, els habitants del Sud anomenaven així als polítics republicans del nord, blancs, que arribaven després de la Guerra Civil nord-americana, durant la reconstrucció (1865-1877), amb les seves bosses de viatge (*carpetbag*), per aprofitar-se dels guanys de la guerra. Avui als Estats Units encara s'usa per aquells polítics que es presenten en unes eleccions per districtes en els que no han viscut mai.



*Building Societies* que es mantenien jurídicament mutualistes. Els resultats econòmics mostraven que en les societats convertides els preus resultaven més favorables als accionistes i no pas als clients, mentre que en les societats que romanien mutuals, s'oferia millors tipus d'interès, des de la perspectiva del soci.

**Taula 5. Desmutualització de les *Building Societies***

| Building Society                                  | Situació Actual   | Any de la desmutualització |
|---|---|----------------------------|
| <b>Abbey National</b>                             | Avui conegut com "Abbey", filial del Banco Santander,   | 1989                       |
| <b>Cheltenham and Gloucester</b>                  | Avui conegut com a C&G, xarxa d'oficines que formen part del <i>Lloyds TSB</i> , tot i que recentment se n'ha anunciat el tancament                                     | 1994                       |
| <b>National &amp; Provincial Building Society</b> | Fusionat amb l' <i>Abbey National</i>   | 1995                       |
| <b>Alliance &amp; Leicester</b>                   | Adquirit pel Banco Santander, a l'octubre 2008.   | 1997                       |
| <b>Bristol and West</b>                           | Es manté com una divisió del <i>Bank of Ireland</i> , tot i que els seus actius i xarxa d'oficines varen ser transferits a la <i>Britannia Building Society</i> al 2005 | 1997                       |
| <b>Halifax</b>                                    | Adquirit per HBOS , que alhora forma part del <i>Lloyds</i> des de 2009. La marca encara s'utilitza.  | 1997                       |
| <b>Northern Rock</b>                              | Nacionalitzat al Febrer 2008 com a conseqüència que la crisi de les hipoteques <i>subprime</i> el van dur gairebé a la fallida.   | 1997                       |
| <b>The Woolwich</b>                               | Forma part del Barclays, tot i que la marca <i>Woolwich</i> encara s'usa per a les hipoteques.  | 1997                       |
| <b>Birmingham Midshires</b>                       | Adquirit per <i>Lloyds</i>  | 1999                       |
| <b>Bradford &amp; Bingley</b>                     | Nacionalització i venda dels actius al Banco Santander- Abbey   | 2000                       |

Font: Building Societies Association website ([www.bsa.org.uk](http://www.bsa.org.uk))

Així ho exposa Hefferman: "la majoria dels resultants econòmics indiquen que els bancs esdevenen més sensibles als preus després de la transformació, la qual cosa sembla coherent amb la expectativa que les entitats transformades tenen un comportament que respon més a les demandes dels accionistes ... Una regressió de dades agregades (incloent tant entitats transformades com entitats mutualistes) va revelar que després de la transformació d'estatus jurídic de les BS, els tipus d'interès en els depòsits de totes les entitats transformades foren permanentment

*inferiors, mentre que els tipus d'interès aplicats a les hipoteques eren permanentment superiors*<sup>34</sup>

Un altre estudi (Drake i Simper, 2003) ha analitzat l'eficiència, el canvi tecnològic i la competitivitat del sistema financer britànic a partir del procés de desmutualització de les BS. Comparant la evolució d'aquests tres factors aporta informació prou rellevant. La principal conclusió de les dades analitzades és que la conversió en societat per accions va aportar una avantatge competitiva significativament rellevant, especialment en els primers anys després de la transformació. Tot i això, aquesta avantatge només va ser sostenible durant un curt període de temps (mesurat en termes d'acompliment relatiu).

En comparació amb el que va passar amb les entitats desmutualitzades, les entitats que van romandre mutuels mantenien posicions competitives a conseqüència de l'absència de retribució de capital extern, i una estructura de costos més simple que la resta de bancs. En definitiva, l'estudi conclou que el mercat financer britànic ha esdevingut un mercat menys competitiu que abans de la desmutualització i més proper a una estructura de mercat oligopolística.

Així ho expressen els autors en les seves conclusions: *“Una de les principals troballes de l'estudi és que diferents estructures de propietat corporativa poden tenir impactes significatius en l'acompliment financer. A més a més, el propi procés de conversió en societats de capital pot tenir un poderós impacte, tant a les pròpies entitats transformades com a les que es mantenen en forma mutual. Els resultats també confirmen que les institucions financeres mutuels mantenen una considerable llibertat en relació als seus objectius corporatius, i que les BS britàniques han utilitzat aquesta llibertat per alternar entre objectius propers als dels seus competidors financers i altres objectius més propers a l'esperit de la mutualitat.*”<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Hefferman, S. (2003). *“The Effect of UK Building Society Conversion on Pricing Behaviour”*. Faculty of Finance Working Paper . Cass Business School. City of London.. pág. 21

<sup>35</sup> Drake, L. I Simper, R. (2003). *“Competition and Efficiency in UK Banking: The Impact of Corporate Ownership Structure”*. Economic Research Papers. No. 03-07. University of Loughborough. Pàg. 24-25

Aquesta descoberta contrasta amb els principals arguments usats per esperonar el canvi: millorar l'accés al capital, i augmentar la competència entre institucions financeres.

El debat sobre la conveniència del canvi en les *Building Societies* ha estat llarg i agre al Regne Unit durant els darrers vint anys. Al 2008, coincidint amb la pèrdua de la independència de la darrera de les BS desmutualitzades, la Bradford & Bingley (per nacionalització i posterior venda a Banco Santander), el corresponsal financer de la BBC-News, Ian Pollock titulava el seu article: *“Not such a good idea after all?”* (Després de tot, no ha estat una idea tan bona, oi?), on es lamenta de les conseqüències negatives de la desmutualització. (Pollock, 2008).

Pollock resumeix així la història de la desmutualització: *“Perquè va passar tot això? Fins a mitjan 1980 les BS dominaven el negoci de les hipoteques, més o menys com un cartel. Això va canviar amb la Llei de les BS de 1986, que també aplanava el terreny a les desmutualitzacions.*

*El boom immobiliari del final dels 1980 va alertar els bancs que calia accelerar l'entrada en el negoci de la concessió d'hipoteques combinades amb la venda d'assegurances de vida i de la llar. Van comprovar que la forma més ràpida d'entrar en aquest negoci era comprant una institució activa. Llavors, els directius de les BS només havien de unir-se a ells. Van usar paraules com “llibertat per a competir” o bé “accés al capital”, però les raons principals eren plusvàlues excessives, opcions sobre accions, i testosterona”.*<sup>36</sup>

### **3. ITÀLIA. LA “PRIVATITZACIÓ” DE LES CASSA DI RISPARMIO**

Les caixes d'estalvi italianes (*Cassa di Risparmio*) són institucions centenàries com les espanyoles i comparteixen la seva relació amb els Monts de Pietat, originaris d'Itàlia, tal com s'ha exposat anteriorment. Foren entitats fundades per governs municipals, organitzacions cíviques o institucions eclesials.

---

<sup>36</sup> Pollock, I. (2008). *“Not such a good idea after all?”* Story from BBC [NEWS](http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/7641925.stm) <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/7641925.stm>. Published: 2008/09/29

Malgrat això a començaments dels anys 1990 la seva situació era molt més propera a una banca pública. En efecte, durant els anys 30 del segle passat, després de la Gran Depressió, Itàlia introduí un seguit de regulacions, una de les més significatives fou la creació de l'IRI (*Instituto per la Ricostruzione Industriale*). Aquest institut va esdevenir un holding públic propietari dels tres principals bancs privats d'Itàlia de l'època (*Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano, i Banca di Roma*) i d'un bon nombre de bancs i caixes que varen ser nacionalitzats. Aquest procés de nacionalització de la banca no va ser exclusiu d'Itàlia, però va ser precisament aquí on més temps va durar la propietat pública de la banca, més de 60 anys.

Aquest alt nivell de regulació i control públic va provocar un sistema financer fragmentat tant territorialment, com a nivell de la seva especialització. Hi havia bancs especialitzats en activitat comercial a curt termini, i d'altres operant en el llarg termini, altres en sectors particulars, com ara l'agricultura, l'habitatge, la indústria, etc.

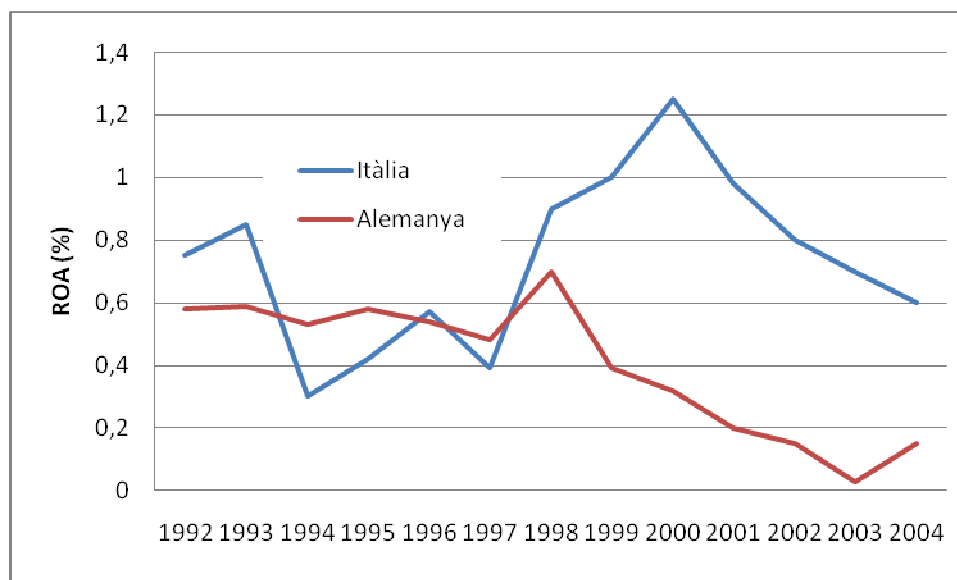
Tres varen ser els factors catalitzadors de la reforma que provocaria la transformació de tot el sistema financer i en concret, de les caixes d'estalvi. Al començament dels 1990, el sistema financer italià va començar a mostrar punts de feblesa degut a:

- La necessitat creixent d'operar en un entorn internacional més globalitzat
- La necessitat d'assolir majors nivells d'eficiència i d'acompliment
- La crisi financera global, que va facilitar un context d'urgència del canvi

Aquests canvis es van orientar principalment cap a la modificació de l'estructura de propietat de les institucions financeres (Carletti, Hakenes i Schnabel, 2005). No va ser un canvi sobtat sinó un procés gradual de modificacions legals que va anar permetent una transformació completa, que a Itàlia fou coneguda com a privatització per la reducció dràstica de la presència de les administracions locals en els òrgans de govern de les caixes italianes. Aquesta privatització és citada normalment com una història d'èxit, especialment quan s'analitza l'evolució de la rendibilitat bancària en els anys posteriors al procés de transformació.

Els autors citats anteriorment (Carletti, Hakenes i Schnabel, 2005) va comparar el ROA (Retorn sobre els actius) de les caixes italianes amb el de les caixes alemanyes, tal com es pot observar en el gràfic 3.

**Gràfic 3. Rendibilitat dels sistemes financers alemanys i italià (1992-2004)**



Font: Elaboració pròpia a partir de Carletti et al. i dades de l'OCDE (2002)

Carletti et al. conclouen que *“la comparació entre els sistemes financers alemany i italià es basa en dos factors. Mentre que la propietat estatal dels bancs italians ha caigut marcadament d'ençà el començament de les reformes; a Alemanya aquesta presència s'ha mantingut elevada i estable. A l'hora, la rendibilitat dels bancs italians a crescut, mentre que la dels alemanys ha baixat.”*<sup>37</sup>

### **3.1. Transformació en Spa, Societá per azioni i fundacions**

Al 1990 la Llei Amato (218/1990) fou el punt de partida del procés de reforma. El principal element que va introduir aquesta llei va ser l'obligació que totes les institucions financeres esdevinguessin societats per accions (*Societá per azioni*,

<sup>37</sup> Carletti, E., Hakenes, H., Schnabel, I., (2005). “The Privatization of Italian Savings Banks – A Role Model for Germany?”. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, núm 74, 4, S, 32-50

*Spa*), i s'afegia un mecanisme per a la transformació de les caixes d'estalvi en societats per accions. Els recursos propis de les caixes d'estalvis van ser transferits a fundacions privades, tot i que restaven sota el control de les administracions públiques. D'aquesta manera se separava el negoci bancari de les activitats socials i culturals. Aquestes fundacions van retenir l'objectiu original de les caixes d'estalvi, com és el suport al desenvolupament de l'economia local. Inicialment, doncs, no es va notar gaire el canvi, però la llavor de la privatització ja estava sembrada.

Al 1994, la Llei Dini (474/1994) va aprofundir en el procés de transició cap un sistema financer més obert. Aquesta llei revocava l'obligació que les fundacions bancàries mantinguessin el control de les societats per accions, i introduïa importants avantatges fiscals per aquelles fundacions que es despreguessin voluntàriament de les accions en un termini de 4 anys.

Finalment, al 1998 la Llei Ciampi (461/1998) va fixar un nou període de 4 anys addicionals per tal que les fundacions venguessin, ara amb caràcter obligatori els seus paquets accionaris de control sobre les caixes respectives. Com a resultat d'aquestes reformes es van reduir considerablement la proporció d'accions en mans de les fundacions, passant des de 68% al 1992 fins assolir un 9% l'any 2003 (Carletti, Hanekes i Schnabel, 2005).

Aquesta reducció del pes relatiu de la fundació inicialment vinculada amb la societat financera resultant, no suposava pas una reducció dels actius que les fundacions d'origen bancari gestionen, ja que amb la venda de les accions, la majoria de les fundacions invertia amb nous valors que aportessin la rendibilitat suficient com per impulsar les obres socials que tenien encomanades. Com recentment ha reconegut el Sr. Guiseppe Guzzetti, president de la Fundació Cariplo i de l'ACRI (Associació de les fundacions d'origen bancari a Itàlia), el conjunt de 88 fundacions associades gestionen un total de 48.000 milions d'euros en actius.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Intervenció del Sr. Guiseppe Guzzetti davant l'Assamblea de l'EFC (*European Foundation Centre*). Roma 16/5/2009 ( [www.acri.it](http://www.acri.it) )

Fruit d'aquestes reformes es va iniciar un seguit de fusions, absorcions i altres moviments accionaris que comportaren un severa concentració del sistema bancari al voltant d'un nombre reduït de grups financers. A la meitat de la dècada dels 2000, tant sols cinc bancs van mantenir-se com a actors principals del sistema financer (Giani, 2008): Unicredito Italiano<sup>39</sup>, Banca Intesa<sup>40</sup>, Sanpaolo IMI<sup>41</sup>, Capitalia<sup>42</sup>, i Banca Monte dei Paschi de Siena<sup>43</sup>. Recentment, al 2008, Capitalia ha estat absorbit pel grup Unicredit, concentrant encara més el sistema financer italià.

Segons Carletti, Hakenes i Schnabel, les reformes de la dècada dels 90 del segle passat a Itàlia “*van representar molt més que una privatització de les caixes*

---

<sup>39</sup> De 1993 fins a 2002, es va anar consolidant el grup Unicredit a través de la privatització del banc públic Credito Italiano, al qual es varen anar afegint 7 caixes d'estalvis provinents de diferents regions italianes fins a esdevenir el primer grup financer italià per capitalització bancària. Primer va ser *Rolo Banca 1473*, després progressivament, *Banca CRT (Cassa di Risparmio di Torino)*, *Cariverona (Cassa di Risparmio de Verona)*, *Cassamarca di Treviso*, *Carimonte (Ravenna, Modena)*, *Cassa di Risparmio de Trieste* i finalment *Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto*.

<sup>40</sup> La *Banca Intesa* es va crear al 1997 a través de la fusió de la *Cassa di Risparmio de la Province Lombarde (CARIPLO)* amb el *Banco Ambrosiano Veneto*. Al 1999 es va fusionar amb la *Banca Commerciale Italiana*, antic banc públic privatitzat al 1994.

<sup>41</sup> El grup *Sanpaolo IMI* fou creat al final de 1998 per la fusió del *Istituto San Paolo di Torino* amb IMI. Després, el grup va adquirir el *Banco di Napoli* i la *Banca Cardine*, que anteriorment havia estat creada per la fusió de diverses caixes d'estalvi: *Casse Venete*, *Casse Emiliane Romagnole - Caer*, *Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo*, i *Cassa di Risparmio di Bologna*.

<sup>42</sup> *Capitalia* fou creat al 2002 per la fusió de la *Banca di Roma* amb *Bipop Carire*. Anteriorment la *Banca di Roma* ja havia absorbit alguns bancs importants com ara, la *Cassa di Risparmio di Roma*, el *Banco di Sicilia* i la *Banca Nazionale dell'Agricoltura*. El grup *Bipop-Carire*, havia incorporat per la seva part, la *Cassa di Risparmio di Regio Emilia*.

<sup>43</sup> La *Banca Monte dei Paschi di Siena*, va adquirir també importants bancs com la *Banca Toscana*, la *Banca Agricola Mantovana* i la *Banca del Salento*.

*d'estalvi. El nou marc regulador va canviar substancialment la naturalesa de la indústria financera. Els objectius d'eficiència, rendibilitat i internacionalització van substituir els antics objectius de donar suport a l'economia local i a l'estabilitat del sistema" (Carletti, Hakenes i Schnabel, 2005).*

Els diferents estudis que s'han elaborat sobre l'impacte d'aquesta important transformació del sistema financer italià conclouen que els resultats han estat globalment positius. Durant la dècada dels 90 l'ocupació conjunta dels sis principals grups financers va caure d'un 20%, com a resultat de canvis organitzatius que aprimaven els serveis centrals, que provocaven una reducció dràstica del nombre d'oficines, a més d'una disminució del nombre d'empleats per oficina. En conseqüència, la rendibilitat i l'eficiència van millorar força. (Farabullini i Hester, 2001).

Malgrat això, la sensació generalitzada és que la reforma ha estat més positiva pel sector financer, que pels objectius socials que perseguen les caixes d'estalvi. Tot i això, la creació d'una xarxa de fundacions d'una profunda arrel local que administren un important patrimoni financer, i que anualment genera uns rèdits que s'inverteixen en projectes socials, mediambientals i culturals, suposa un important resultat social de tot el procés de privatització italià. Cal tenir en compte que un rendiment net del 3% del patrimoni en mans de les fundacions bancàries italianes suposaria una inversió en obra social d'uns 1.500 milions d'euros. Aquesta inversió social seria comparable, al conjunt de l'obra social que van impulsar les caixes d'estalvis espanyoles l'any 2008, que coincidint amb el punt màxim de beneficis financers assolits per les caixes d'estalvis espanyoles abans de l'esclat de la crisi financera van aprovar unes dotacions a Obra Social de 1.605,6 milions euros<sup>44</sup>.

Aquest model s'ha posat com a exemple per a altres processos de transformació similars en altres països, i més endavant es reprendrà com a alternativa a la situació de les caixes d'estalvi espanyoles.

---

<sup>44</sup>CECA. Confederación Española de Cajas de Ahorros. (2009). Memoria 2008. Responsabilidad Social de las Cajas de Ahorros.



#### 4. FRANÇA. CONCENTRACIÓ DESCENTRALITZADA DE LES “CAISSE D'ÉPARGNE”

Les caixes d'estalvi franceses van néixer, com a la resta d'Europa, al llarg del segle XIX. Les lleis de 1818 i 1878 respectivament van esperonar la creació d'un gran nombre de caixes, la funció principal de les quals era l'administració dels estalvis, amb una forta regulació estatal, i una intensa implantació territorial. A diferència d'altres països, les caixes franceses no van variar gaire les seves funcions al llarg de bona part del segle XX. Al 1980 existien gairebé 500 caixes d'estalvi a França, moment en el que arribà el moment de la seva transformació. (Maixe-Altes, 2009)

La irrupció de l'administració Mitterrand, a principis dels 80 va facilitar una reforma que buscava encarar la necessitat de substituir els obsolets sistemes de sobreprotecció i d'exempció d'impostos. Així com en els altres països analitzats, la reforma francesa va passar per un canvi en l'estructura de propietat. En el cas francès, a diferència del Regne Unit i Itàlia, on les caixes van esdevenir societats per accions, es va optar per un model cooperatiu. Aquest fet marcaria d'una manera evident l'evolució que seguiria la reforma.

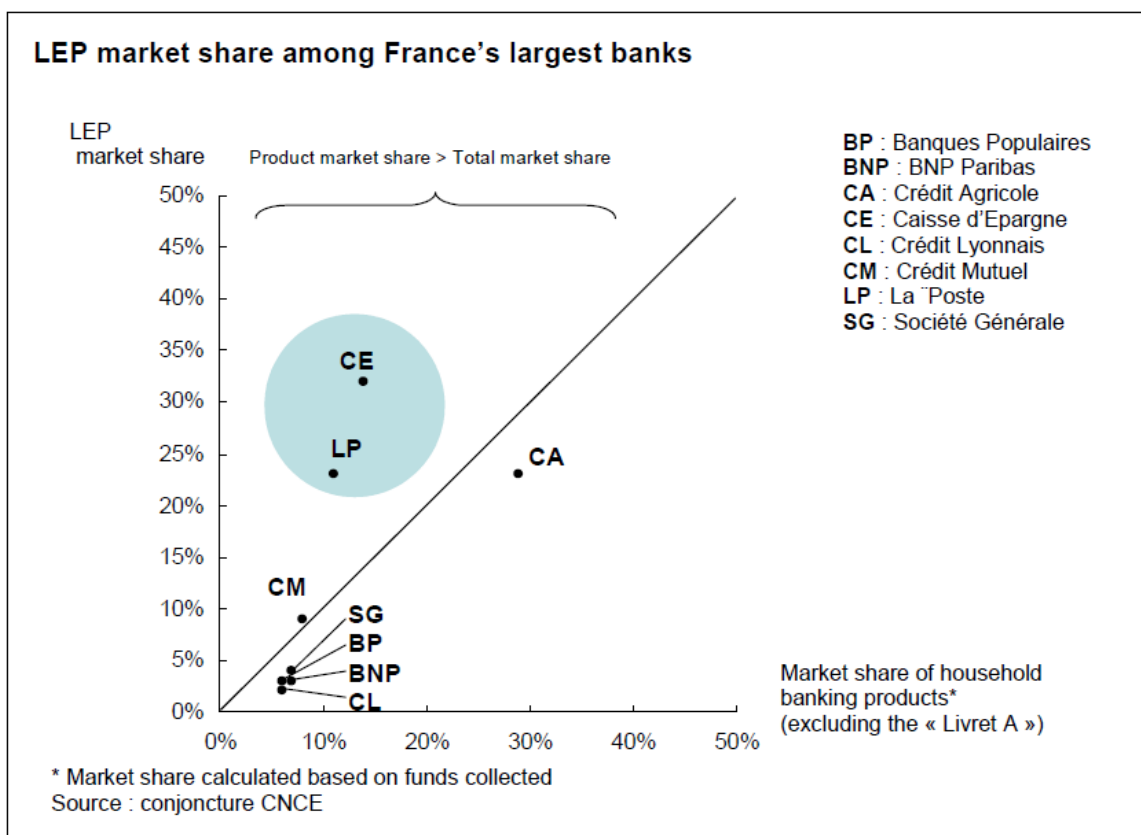
Si al Regne Unit i a Itàlia les caixes es van veure abocades a processos de concentració, fusions i adquisicions entre caixes i bancs mitjançant moviments accionarials, en el cas francès, el seu esquema cooperatiu va permetre la consolidació de totes les caixes en un sol grup financer, el *Groupe Caisse d'Épargne*, en el que el conjunt d'antigues caixes d'estalvi mantenen un cert nivell de descentralització i personalitat territorial. El grup *Caisse d'Épargne* ha estat el grup financer de referència per part dels governs i altres autoritats locals.

Malgrat el seu evident èxit, a l'estiu de 2009, i com a conseqüència de la greu crisi econòmica i financera, el grup de les caixes d'estalvi va haver d'afrontar una fusió amb el grup *Banque Populaire* en unes condicions que fan difícil la supervivència del model cooperatiu implantat 30 anys enrere. Tot i així, el nou grup format, que compta amb el suport accionarial del govern francès defineix la fusió com “Una convergència natural”, en la que sovint “*els camins s'han creuat des de fa més d'un segle... Per un costat les caixes d'estalvi, encoratjant i gestionant l'estalvi*

popular; i per l'altre, el Banque Populaire, finançant i desenvolupant el comerç i les petites i mitjanes empreses".<sup>45</sup>

És molt probable que les actuacions de la xarxa nacional de Caixes d'Estalvi franceses no pugui seguir repetint els bons resultats (Gloukoviezoff, 2004) que s'atribueix en la lluita contra l'exclusió financera (manteniment d'oficines en petites poblacions, línies de crèdit social,...) en la nova etapa marcada per la rendibilitat, l'eficiència i la internacionalització.

#### Gràfic 4: Comparació de la quota de mercat de la LPE entre els principals bancs francesos



Font: Gloukoviezoff a partir de dades de conjuntura de CNCE

Per exemple, Gloukoviezoff il·lustra el lideratge assolit per Caisse d'Epargne en el segment de clients amb recursos limitats comparant la seva quota de mercat del producte "Livret d'Epargne Populaire" (LPE) amb la resta d'entitats franceses, tal i

<sup>45</sup> <http://www.bpce.fr/fr/le-groupe/histoire>. Recerca feta el 1-6-2010

com es comprova en el gràfic 4. Aquesta llibreta –LPE- és un producte d'estalvi sense costos i reservada per aquelles persones de baixos ingressos<sup>46</sup>.

## 5. ESPANYA. EL FROB I EL FUTUR DE LES CAIXES D'ESTALVI

Com s'ha exposat anteriorment, el primer moviment de transformació de les caixes d'estalvis espanyoles va tenir lloc en paral·lel al procés de transició a la democràcia. A partir de 1974 s'inicia una reforma que durà a la liberalització del sector financer i, especialment, a la equiparació operativa de les caixes d'estalvis amb la banca. Cals descriu els principals trets distintius de les caixes de principis dels 1970 (Cals, 2005):

- Gestió molt conservadora orientada a oferir la màxima seguretat als depositants.
- Dimensió financera menys perfilada, compartida amb una activitat benèfica social molt rellevant, a la que es destinaven la meitat dels beneficis.
- Elevada regulació i intervenció pública, que canalitzava la capacitat financera de les caixes cap al sector públic.
- Una part molt substancial del crèdit mantenia una dimensió social, i era majoritàriament dedicat al finançament de l'habitatge protegit, petites empreses, activitats artesanals i explotacions agrícoles.
- El seu àmbit territorial era molt limitat, normalment provincial o comarcal.

Gradualment es van anar aplicant reformes que, pròpiament, es basaven en anar aixecant limitacions fixades en etapes anteriors: permís per a l'expansió en territoris aliens, operacions a llarg termini, eliminació de les quotes d'inversió obligatòria, entrada de la banca estrangera, impuls del mercat hipotecari, plans i fons de pensions, reforma del mercat de valors, ... És així com les caixes d'estalvi

---

<sup>46</sup> La forma de mesura és l'import de la declaració de la renda. La llindar de 2004 es va fixar en 684 euros. És a dir, només podien accedir a la LPE aquelles persones que paguessin anualment una quantitat inferior al llindar.

dels anys 80 ja tenien poc a veure amb aquell retrat anterior i esdevenien entitats de banca universal, que tindrien un paper fonamental en la transformació de l'economia espanyola.

Malgrat aquest important canvi de les seves funcions, de la seva operativa financera i fins i tot, de la seva clientela, la seva naturalesa jurídica no ha canviat en els darrers 30 anys.

Les caixes es mantenen com a institucions de naturalesa fundacional, és a dir, fundacions sense accionistes, i amb uns òrgans de govern que representen els diversos grups d'interès i implicats: entitats fundadores, corporacions locals, impositors i empleats.

Aquest peculiar "vestit" no sembla que hagi estat una limitació en el desenvolupament de les caixes d'estalvi a Espanya. Sigui quina sigui la dimensió que s'analitzi, la conclusió sobre l'evolució financera de les caixes d'estalvi en el darrer quart del segle anterior i en el començament del present, és d'un clar èxit .

En efecte, la configuració jurídica de les caixes d'estalvi no sembla haver laminat la seva orientació al mercat, ja que la quota de mercat del conjunt de les caixes s'ha duplicat, assolint el 50% del mercat financer espanyol.

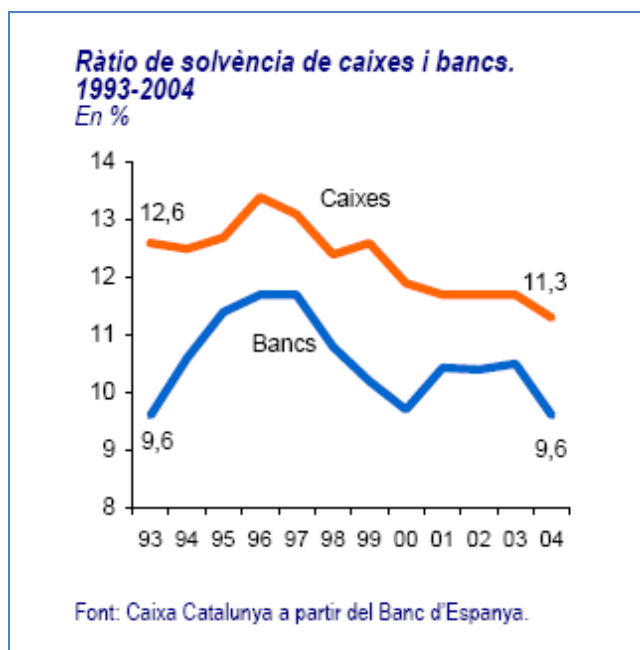
Tampoc sembla que aquesta forma de govern hagi limitat els moviments de concentració i reforç de les caixes ja que de les 88 caixes d'estalvi existents al 1975, es mantenen poc més de 40 al 2009, i aquesta reducció s'ha assolit en la totalitat de casos a partir de processos de fusió i absorció entre caixes d'estalvi. Aquest intens procés de fusions ha estat descrit abastament com una de les principals estratègies competitives de les caixes d'estalvi espanyoles (Martínez Arias, 1998)

Si analitzem la solvència i la eficiència de les institucions, les ràtios de caixes i bancs han evolucionat cap uns nivells molt similars. (veure gràfic 5)<sup>47</sup>. També passa el mateix quan es compara els nivells d'innovació tecnològica .

---

<sup>47</sup> "El coeficient de solvència en el sistema financer espanyol". Setembre 2005. Servei d'Estudis Caixa Catalunya

Gràfic 5: Ràtio de Solvència de caixes i bancs 1993-2004



Malgrat aquests clars indicadors d'èxit, en les darreres dues dècades s'han anat sentint opinions favorables a una modificació del status jurídic de les caixes d'estalvi. La Federació Europea de Banca, a instancies de l'associació espanyola (A.E.B.) va plantejar al 2005 una denuncia davant la Comissió Europea recolzada amb informes elaborats pel Servei d'Estudis del Deutsche Bank y que recull recomanacions dels informes anuals que elabora l'FMI.

Tres han estat, tradicionalment, els seus arguments:

- En primer lloc, es planteja la existència d'una asimetria de mercat que posaria en dubte el principi de lliure competència. Segons aquest argument, el fet que una caixa d'estalvis pugui adquirir un banc, mitjançant un acord directe o a través d'una oferta pública d'accions, i per contra, un banc no pugui fer el mateix amb una caixa d'estalvis, donaria a aquestes últimes una suposada avantatge competitiva. En aquest sentit, la seva naturalesa fundacional blindaria a les caixes contra atacs corporatius hostils.
- En segon lloc, la naturalesa fundacional de les caixes d'estalvi suposaria una clara limitació a la seva viabilitat financera, ja que, a diferencia dels

bancs, no podria acudir al mercat de capitals a cercar el capital necessari per afrontar les etapes d'expansió de l'activitat financera, ja que no disposa d'accions amb les que captar recursos en el mercat.

- En tercer, la presència pública en els òrgans de govern de les caixes d'estalvi que incorpora distorsions en els objectius dels administradors de vetllar únicament pel desenvolupament de la institució, afegint objectius de caire polític que s'allunyen dels originals.

Tot i la consistència d'aquests arguments, en la pràctica cap dels dos ha estat prou contundent com per forçar un canvi jurídic. Per un costat, malgrat la impossibilitat d'una compra hostil d'una caixa per part d'un banc, res no impedeix que una part dels actius d'una caixa puguin ser adquirits per algun banc.

En relació al segon argument, vinculat a la suposada limitació d'accés a recursos propis per part de les caixes d'estalvi, cal recordar que les caixes han utilitzat fins al moment, i amb un notable èxit, el mecanisme de la capitalització dels beneficis. A diferència dels bancs espanyols, que en els darrers anys han aplicat una política de destinar un 50% dels seus beneficis a retribuir els accionistes, limitant les seves opcions de capitalització, les caixes d'estalvi han vingut destinant entre un 20% i un 25% a la seva obra social, deixant la resta per a capitalització via la constitució de reserves de capital.

### **5.1. El fracàs de les quotes participatives**

Malgrat aquesta situació, als anys 1980 es va crear un nou instrument especialment dissenyat per a les caixes d'estalvi: les quotes participatives. Aquests títols, haurien de permetre atreure inversors particulars participant tant dels beneficis com de les pèrdues, però sense atorgar els drets polítics i de representació que tindrien les accions en una societat mercantil<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Les quotes participatives van ser regulades per primera vegada a la disposició addicional dotzena de la Llei 26/1988 de 29 de juliol, de Disciplina i Intervenció de les Entitats de Crèdit. Es van aprovar els corresponents desenvolupaments reglamentaris al 1990, 2002 i 2003. Finalment, es va reformar el seu reglament a través del Reial Decret 302/2004, de 20 de febrer, sobre quotes participatives de les caixes d'estalvi.

Ni l'aparició d'aquest instrument, ni les seves posteriors adaptacions han aconseguit que les caixes d'estalvi les usessin massivament. Al 2008, es va fer la primera i única emissió de quotes participatives per part d'una caixa d'estalvis espanyola<sup>49</sup>, i la seva evolució no sembla que hagi animat a cap altra caixa a apuntar-s'hi.

Colino ha reflexionat sobre aquest fracàs, i proposa simplificar-ne el seu funcionament per tal facilitar-ne el seu ús, i respondre d'aquesta manera a les raons que les van fer crear. Assenyala dues finalitats principals per a les quotes participatives (Colino, 2007):

- Oferir un instrument de finançament per a l'obtenció de recursos propis de primera categoria a la borsa de valors.
- Resoldre la tradicional manca de control de les caixes d'estalvi per part de les borses de valors i introduir un incentiu per a la equiparació de la gestió entre caixes i bancs, que milloraria la seva consideració i expansió internacional.

Precisament aquest darrer argument va ser novament usat pel Governador del Banc d'Espanya, Sr. Miguel Ángel Fernández Ordóñez, en la seva compareixença al Congrés de Diputats a principis de 2009<sup>50</sup>: *“Seria bueno que las cajas se sometan a la disciplina del mercado y puedan adquirir capital, por ejemplo con ampliaciones de capital como hacen los bancos”*.

---

<sup>49</sup> Al juliol de 2008, la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) va fer una emissió de 292 milions d'euros en quotes participatives, que es van col·locar majoritàriament al públic minorista, especialment clients de la pròpia caixa. Un any després la seva rendibilitat és aproximadament del 3% anual, i encara compta amb escassa repercussió entre els inversors institucionals i internacionals.

<sup>50</sup> DIARIO DE SESIONES DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. Año 2009. IX Legislatura Núm. 252. COMISIÓN DE ECONOMÍA Y HACIENDA. Sesión núm. 21. 2 de abril de 2009. “Comparecencia del señor gobernador del Banco de España (Fernández Ordóñez), para informar del acuerdo adoptado el pasado 28 de marzo por la comisión ejecutiva del Banco de España para la intervención en la Caja de Ahorros de Castilla La Mancha. Por acuerdo de la Comisión”

## 5.2. El “Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria”

En la mateixa compareixença esmentada més amunt, el Sr. Fernández Ordóñez apuntava el full de ruta del que més tard es traduiria en l'aprovació del FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria)<sup>51</sup>.

Aquest fons és l'aposta de l'executiu espanyol pel rescat públic de la banca, de forma similar a com ho han fet la resta de països occidentals, arran de la crisi financera que viuen les economies mundials des de 2008. En aquest cas, però, apareixen diferències significatives en relació a altres accions de rescat públic en altres països afectats.

En primer lloc, la inversió per part del fons està condicionada a la fusió de dues o més entitats: *“El plan de reestructuración tiene por objeto bien la fusión de la entidad o bien el traspaso total o parcial del negocio mediante la cesión global o parcial de activos y pasivos mediante procedimientos que aseguren la competencia, como, entre otros el sistema de subasta”*<sup>52</sup>.

Es parteix, per tant, d'una premissa indiscutible, la necessària reducció del nombre d'entitats financeres, especialment de caixes d'estalvi, per tal de reforçar un sistema d'entitats més grans per superar la crisi. Curiosament, la mida de les entitats (i en segon terme, la seva solvència) és el principal argument per a superar una crisi financera, que té com a principal epicentre la caiguda del Banc d'Inversió nord-americà Lehman Brothers, un gegant financer de primer ordre.

D'una forma més gràfica, l'economista Anton Costas titulava el seu article d'opinió a la premsa, *“Sin boda no hay dote”*<sup>53</sup>, comentant que el Govern havia optat per les fusions de les caixes com a via de sortida de la situació de crisi del sistema financer. Costas adverteix que aquesta solució respon a les diferents lluites de poder que s'estan donant de forma soterrada a Espanya.

---

<sup>51</sup> Real Decreto-ley 9/2009, de 26 de junio, sobre reestructuración bancaria y reforzamiento de los recursos propios de las entidades de crédito. (BOE núm. 155, 27/6/09, Sec. I, Pág. 53194)

<sup>52</sup> *Ibid*, 49

<sup>53</sup> El País (Negocios). 12/07/2009. “Sin boda no hay dote”. Anton Costas, catedrático de Política Económica en la Universidad de Barcelona.



Costas n'assenyala dues: la lluita entre Bancs i Caixes, en la que després de dècades de debilitat del sector bancari i en el que les caixes anaven queixalant progressivament una part més important del pastís financer espanyol, ara corresponia als bancs reconquerir quotes de mercat.

La segona lluita se situava en el terreny polític, entre el poder central i el perifèric, on *“el viejo poder central quiere recuperar el poder que el Estado de las Autonomías les sacó”*<sup>54</sup>.

En aquest sentit, cal subratllar que la votació parlamentària corresponent a la convalidació del reial decret llei que creava el FROB, efectuada en sessió extraordinària (la darrera abans de les vacances de l'estiu del 2009), va configurar una curiosa majoria que trencava la tendència govern-oposició: van votar-hi a favor els 313 diputats vinculats als dos partits majoritaris (PSOE i PP), mentre que la resta de diputats (23) en representació de partits de caire nacionalista o regional van votar-hi en contra.<sup>55</sup>

Es responia així a un sentiment que anava arrelant en cercles polítics i financers de la capital que calia recentralitzar competències de regulació del sistema financer. En aquest context, diferents autors han subratllat la necessitat de cercar mecanismes per afavorir fusions entre caixes d'estalvi de diferents Comunitats Autònomes (Sequeira Martín, 2007), com ara, l'aprovació d'una nova regulació estatal. Aquest aspecte segurament provocaria un conflicte amb les competències exclusives que tenen algunes Comunitats Autònomes que en matèria de caixes d'estalvi, com ara Catalunya.

L'altre element diferencial apareix en la creació del FROB és el que apunta a possibles canvis eventuais en el model de caixes d'estalvis espanyoles en un futur proper.

El decret que desenvolupa el FROB concreta: *“En el caso de las Cajas de Ahorro, si del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria adquiriera cuotas*

---

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Sesión plenaria núm, 91 (sesión extraordinaria) celebrada el miércoles 8 de junio de 2009.

*participativas adquiriría un derecho de representación en la Asamblea General de la Caja igual al porcentaje que las cuotas representen sobre el patrimonio neto de la Caja. Es decir, se dotaría de derechos políticos a las cuotas participativas suscritas por el Fondo. Este derecho de representación se conceptúa como un derecho excepcional que solo puede mantenerse mientras el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria mantenga la titularidad de estos valores, y en ningún caso es transmisible a posteriores adquirentes de las cuotas*<sup>56</sup>.

La sospita que aquest mecanisme de nacionalització i creació encoberta d'accions a les caixes d'estalvis amagui un canvi de model a mig termini ha estat confirmada per diversos analistes. Jordi Fabregat, professor d'ESADE, opinava en un rotatiu econòmic pot després de l'aprovació del FROB: *“Si les caixes requereixen ajut del FROB i no poden tornar el capital rebut en els terminis establerts és lògic , i fins i tot beneficiós, que el Banc d'Espanya participi en la gestió, ja que això garanteix rigor. Això podria contemplar, però ara no ho sabem, un canvi jurídic pel que fa a les quotes participatives”*.<sup>57</sup>

Fabregat apunta a un dels aspectes menys clars sobre les conseqüències futures del decret llei del FROB. En efecte, en el cas de les caixes d'estalvi, en apuntar la norma que la principal fórmula de rescat sigui la compra de quotes participatives amb drets polítics, s'està introduint una contradicció de termes. Per definició, les quotes participatives són instruments financers d'inversió en aquelles organitzacions, com les caixes, on no hi poden haver drets polítics, perquè estan organitzades com a societats de grups interessats (*stakeholders society*) i no pas com a societat d'accions (*stockholders society*). Dotar de drets polítics a les quotes participatives, equival a negar la naturalesa mateixa de les quotes. *De facto*, es creen uns títols que tenen tots els ingredients d'una acció, excepte el nom.

Aquesta contradicció s'agreujaria quan s'analitza el mecanisme de sortida de les inversions públiques: *“La desinversión por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria de los títulos suscritos en ejercicio de las funciones que se le encomiendan en este artículo se realizará mediante su recompra por parte de la*

---

<sup>56</sup> Real Decreto-Ley 9/2009, op cit. Article 7. Punt 8

<sup>57</sup> Dossier Econòmic de Catalunya. 4/7/09. “Caixes, cap a la fi d'un model?”

*entidad emisora o su enajenación a terceros. Cuando la desinversión de dichos títulos o de los resultantes de su conversión se realice mediante su enajenación a terceros, esta deberá llevarse a cabo a través de procedimientos que aseguren la competencia y dentro de un plazo no superior a los cinco años a contar desde la fecha de cumplimiento del plan de integración”.*<sup>58</sup>

Tot i que es planteja com a primera sortida, la recompra dels títols per part de l'entitat (mecanisme que no afectaria a la naturalesa jurídica de les caixes i que retornaria a la situació prèvia al rescat públic), la norma concreta una segona opció: la venda dels títols a una tercera entitat. Atesa la previsible situació econòmica dels propers anys, i els costos afegits de la fusió “obligada” per accedir als fons de rescat, semblaria que el termini fixat de 5 anys dificultaria molt a les entitats la opció de la recompra de títols.

En aquest escenari, la possibilitat de veure títols de caixes d'estalvis en mans d'altres entitats financeres, ja siguin altres caixes, o bé altres bancs, o fins i tot en mans d'altres instruments d'inversió, estaria obrint una porta, certament difuminada, per al canvi jurídic que apuntava el professor Fabregat en el seu article.

Malgrat totes les incerteses que recauen sobre elles, el debat sobre el futur de les caixes d'estalvis no apunta de forma immediata a un canvi del status jurídic de les caixes.

Recentment, un ampli estudi sobre els reptes de futur de les caixes d'estalvi espanyoles promogut per la fundació Alternativas (propera al PSOE) recomanava mantenir el marc jurídic de les caixes, *“como entidades privadas carentes de accionistas y con un bien definido marco de gobierno, que , sin duda deberá ser objeto de un reforzamiento en cuanto a su credibilidad”* (Berges Lobera i Garcia Mora, 2007). Simultàniament, l'estudi proposa incorporar nous mecanismes d'escrutini permanent de la gestió i potenciar l'emissió de quotes participatives.

Així doncs, caldrà estar molt atents a l'evolució que tindrà l'aplicació de les reformes contingudes en el FROB, per veure si estem davant d'una operació de

---

<sup>58</sup> Real Decreto-Ley 9/2009, op cit. Article 9. Punt 4

rescat, o bé, si aquesta és només el tret de sortida d'una transformació molt més profunda, en línia a la ocorreguda en altres països analitzats.

## 6. REVISIÓ COMPARADA DE LES TRANSFORMACIONS EN PAÏSOS AVANÇATS

A la taula 6, es revisa de forma resumida els cinc processos de transformació analitzats: el Regne Unit, Itàlia, els Estats Units, França i Espanya.

**Taula 6. Comparació dels processos de transformació d'entitats de finançament inclusion en països avançats.**

|   | Regne Unit   | Itàlia                                  | Estats Units                                   | França                                  | Espanya                      |
|---|--|---|--|---|------------------------------|
| <b>Model de transformació</b>                                       | PRIVATITZACIÓ I DESMUTUALITZACIÓ                             | PRIVATITZACIÓ                           | DESAPARICIÓ                                    | COOPERATIVITZACIÓ I INTEGRACIÓ          | INTEGRACIÓ                   |
| <b>Tipus de propietat original</b>                                  | Fundacional i Mutual   | Pública                                 | Privada i Mutual                               | Cooperatiu                              | Fundacional                  |
| <b>Instrument jurídic de transformació</b>                          |  | Fundazione bancaria                     |  | Grup cooperatiu                         | Fusions, SIP                 |
| <b>Tipus de Propietat final</b>                                     | Privada  | Privada                                 | Privada  | Privada                                 | Públic – Privada-Fundacional |
| <b>Aparició de noves formes d'entitats de finançament inclusion</b> | Community Development Finance Institution CDFI <sup>59</sup> | Banca ètica i Microcrèdit <sup>60</sup> | Community Development Finance Institution CDFI | Banca ètica i microcrèdit <sup>64</sup> |                              |

Font: Elaboració pròpia

<sup>59</sup> Tal i com s'ha explicat anteriorment, les CDFI (Institucions Financeres de Desenvolupament Comunitari) neixen als Estats Units

<sup>60</sup> Les entitats de Banca Ètica i microcrèdit que apareixen a Europa a finals dels anys 1990 responen a mecanismes de finançament alternatiu, vinculats als moviments socials i que incorporen criteris socials i mediambientals en la seva operativa financera. En aquest treball no podem desenvolupar aquest concepte, però per saber més es pot consultar [www.fets.org](http://www.fets.org) (Finances Ètiques de Catalunya) o [www.febea.org](http://www.febea.org) (Federació Europea de Banca Ètica i Alternativa)

Aquesta comparativa permet establir dues vies alternatives de transformació:

- La via anglo-saxona, que estaria exemplificada pels processos del Regne Unit i els Estats Units, on tot i les evidents diferències, han arribat a situacions relativament similars. En tots dos casos, les antigues formes mutualistes i fundacionals han deixat pas a institucions privades que s'han fos en l'entramat bancari de les respectives societats sense deixar gairebé rastre del seu passat inclusiu.

L'espai deixat per aquesta transformació en tots dos casos ha estat ocupat per petites entitats de dimensió comunitària (CDFI).

- La via llatina, exemplificada pels processos italians i francesos, on tot i partint de realitats prou diferents, en tots dos casos la transformació pivota sobre entitats de l'economia social que faciliten la transició (fundacions en el cas italià, i cooperatives, en el francès).

Aquest desplaçament ha permès en els dos casos l'aparició d'institucions financeres alternatives, com la banca ètica i les entitats dedicades al microcrèdit.



*“El crédito me permitió comprar verduras en mayor cantidad y venderlas a mejor precio. Eso aumentó mi ganancia. Por eso pude comprar leche para mi hijo. Mis ingresos también me permitieron ahorrar, y ahora tengo una pequeña reserva para cualquier emergencia. Hemos aprendido acerca de la nutrición de nuestros hijos y sobre la importancia de una buena higiene para prevenir enfermedades, como la diarrea. Valoro mucho esta capacitación. Muchas mujeres de nuestro pueblo han perdido a sus bebés porque enferman. Ahora yo se cómo proteger a mi hijo y comparto ese conocimiento con otras mujeres de mi comunidad”*

**Rosemary Flores, 20 anys, mare d'un nen de 2 anys i clienta de microcrèdit, Bolívia**

## **Capítol IV**

# **LA TRANSFORMACIÓ DE LES INSTITUCIONS**

## **MICROFINANCERES**

Des dels començaments dels anys 1970, en els que les microfinances van néixer com experiments aïllats, amb una cobertura baixa de clients i beneficiaris, l'evolució ha estat molt important. Malgrat aquests inicis amb un impacte reduït, els pioners van tenir l'ambiciosa visió que centenars de milions de persones amb ingressos baixos de tot el món podrien millorar la qualitat de les seves vides.

Amb el fort creixement que van tenir la indústria microfinancera, especialment al llarg dels anys 1990 i els 2000, la visió que les microfinances podrien arribar a millorar la vida de centenars de milions de persones va començar a prendre forma. Com s'ha comentat anteriorment, al 1997 va tenir lloc la primera cimera mundial del Microcrèdit, en un moment on es comptabilitzaven poc més de 7 milions de clients. Gairebé una dècada després, al 2006, se'n van comptabilitzar prop de 100

milions de persones, tot coincidint amb la Segona Cimera Global de les Microfinances.

## 1. ELS CANVIS ENTREN EN LES MICROFINANCES

Precisament en aquesta cimera es van fer moltes projeccions sobre el futur de les microfinances. Hi ha haver força consens en dues orientacions: en primer lloc, que la promesa que les microfinances podrien contribuir substancialment a la reducció de la pobresa al món es faria realitat ben aviat; en segon lloc, que les institucions microfinanceres haurien d'enfrontar seriosos canvis per tal d'assumir els reptes de creixement que tenien per davant.

Rhyne i Otero, després de contrastar la visió dels principals líders de les entitats microfinanceres de tot el món, van identificar quatre forces de canvi (Rhyne i Otero, 2006):

- Increment de la competència, per l'increment del nombre d'entitats microfinanceres, que forçarà a les entitats a adaptar-se, reduint els preus i diversificant els productes. En països com Bolívia, Nicaragua, Bangladesh o Uganda, aquest fenomen ja s'ha donat.
- La entrada d'operadors comercials. El sector privat comença a considerar les microfinances un nou àmbit de negoci, en el que la llei dels grans nombres comença a fer rendibles moltes operacions.
- La millora tecnològica. L'accés a les noves tecnologies estan ja canviant la manera de fer microfinances: introducció de targetes intel·ligents, punts de venda, caixers automàtics, telefonia mòbil, introducció de dades des de PDA, reconeixement biomètric permetran reduir costos i arribar a zones més remotes, però provocarà també redissenyar en els models de negoci.
- Entorn polític i regulador. En la dècada dels 90 hi ha hagut una clara trajectòria des de sistemes reguladors molt estrictes controlats pels estats, que distorsionaven els mercats, cap a mercats financers més liberalitzats, que ha beneficiat a les microfinances. Sembla aquest moviment liberalitzador continuarà en els propers anys.



Aquestes quatre forces de canvi, provocarà una transformació important en el sector microfinancer, i en la mateixa manera d'entendre una institució microfinancera. Aquests canvis es concretaran en els següents punts:

- Actors més regulats. Tot i que a hores d'ara, les ONG encara són el grup més important de proveïdors de serveis financers, l'estudi de Rhyne i Otero, preveu que en uns anys, la majoria dels serveis seran oferts per institucions financeres formals, en una combinació d'ONG que es transformaran en entitats financeres regulades i bancs comercials que irrompan en les microfinances, aprofitant les seves avantatges, com ara xarxes d'oficines, caixers, tecnologia, i fins i tot, accés a finançament a baix cost.
- Clients pobres, però no tant. En general les microfinances continuaran atenent a població de baixos ingressos, però no específicament els pobres entre els pobres. Això es donarà, tant per la entrada de bancs comercials que aniran incorporant les capes més elevades d'aquells que estan per sota de la pobresa, com pel propi creixement dels clients més pobres, que van pujant graons en l'escala del desenvolupament econòmic, i que les entitats amb les que han iniciat el seu camí, no voldran abandonar-los.
- Un ventall més ampli de productes. Les entitats microfinanceres evolucionaran del pràcticament universal mono-producte d'inicis del segle, fins a un conjunt de productes que inclourà: crèdit, estalvi, assegurances, i mitjans de pagament (incloent-hi les remeses). Dins aquest catàleg de productes bàsics, la especialització també apareixerà gradualment. Per exemple, estalvis per a l'educació, crèdit per a la reforma de l'habitatge, o pensions.
- Incorporació de vies de finançament de les IMF cada cop més comercials. Caldrà fer ús de la captació dels depòsits dels clients per finançar els actius i progressivament, caldrà anar a cercar nous mercats de capitals, com ara els fons de pensions, les asseguradores o els inversors socialment responsables. Això també afectarà a la captació de capital i, en conseqüència, afectarà a la propietat i al govern de les pròpies institucions.

El document de Rhyne i Otero fou la tesi més analitzada i comentada durant la Segona Cimera Global de les microfinances. Plenament acceptada per uns i

contestada pels altres la seva visió de la inevitable transformació de les entitats de microcrèdit semblaria que s'està complint en els darrers tres anys: “*Les institucions que van fer néixer aquesta indústria, les ONG, s’hauran de reinventar i modernitzar, tal i com ja moltes altres han fet en transformar-se en institucions regulades, per tal de continuar contribuint en la propera fase*” (Rhyne i Otero, 2006).

Altres estudis confirmen aquesta visió, tot i que amb alguns matisos. En concret, cal anar en compte amb aquells que únicament veuen negoci en les microfinances. Un banc comercial que vulgui entrar a les microfinances haurà de fer altres coses que no pas copiar simplement el que fan les ONG. Els models que poden ser òptims per a les institucions no bancàries, poden no ser-ho per als bancs comercials. Segons aquesta tesi, el tradicional èmfasis que han posat les ONG en el crèdit seria una resposta adaptada a la dificultat que tindrien les ONG de captar depòsits. Per contra, els bancs que inicien activitat en microfinances solen basar-se en la captació dels estalvis, com una via de generar ingressos i compensar el risc del crèdit. (Roodman i Qureshi, 2006).

Malgrat tot, no tothom veu aquesta clara orientació al mercat com a la única sortida per a les microfinances. Hi ha qui analitza aquesta transformació cap a institucions cada cop més comercials com una “desviació de la missió” (*Mission Drift*).

Armendáriz i Szafarz van establir un model a partir de relacionar l’import promig i els costos de transacció dels crèdit amb aquesta desviació de la missió. D’aquesta manera, incrementant l’import mig dels crèdits, es redueixen els costos i es maximitza el benefici. Aquesta tendència és més clarament contrastada en institucions microfinanceres d’Amèrica Llatina que en relació a les IMF del Sudest Asiàtic. Això podria explicar-se per la major dispersió de la població pobra del continent americà que n’incrementaria els costos d’accés. Per contra, el sud-est asiàtic, molt més poblat, i amb una major concentració geogràfica de la població empobrida, facilitaria el manteniment de la missió cap als clients més pobres. (Armendáriz i Szafarz, 2009)

Altres autors han validat la tesi que les microfinances han tingut un impacte positiu en la reducció de la pobresa, tot i que no aconsegueixen comprovar que l’hagin

tingut en la pobresa extrema. En aquest punt s'assenyala novament una diferència entre les microfinances d'Amèrica Llatina, que han tingut una orientació més comercial, i les microfinances del Sud-est asiàtic, que es van focalitzar des del començament en acompanyar situacions de pobresa extrema. (Montgomery i Weiss, 2005).

Un estudi recent basat en un grup de 25 institucions microfinanceres va mostrar que, al llarg de cinc anys, en les institucions transformades havia augmentat en major mesura el nombre de prestataris (30%) en comparació amb les institucions de microfinançament que no havien canviat (15%). A més, les institucions transformades experimentaren també un increment de clients amb comptes d'estalvi (Frank, 2008).

Per contra, el mateix estudi subratlla que resulta inquietant que en les institucions transformades es reduís considerablement el percentatge de clientes dones, des d'un nivell del 88% a un 60%. L'autora interpreta aquest canvi com una conseqüència de la renovada motivació pels beneficis de les entitats transformades, que estaria eclipsant la missió social original de servir als pobres i especialment a les dones pobres.

En aquesta línia de recerca que pretén mesurar tant l'eficiència de les institucions de microfinances com el seu impacte social, ha continuat recentment comparant l'actuació d'aquelles microfinanceres amb estructura jurídica de tipus social (Fundacions o Cooperatives) en relació a les que disposen d'una estructura societària amb accionistes. En concret s'ha estudiat el cost de la propietat en les IMF, comprovant que si bé les Societats per Accions presenten un cost més baix en mercats competitius, les formes no lucratives encara són especialment útils en aquells mercats menys competitius i imperfectes. (Mersland, 2007)

Sigui com sigui, la via de la transformació de les pioneres ONG en institucions comercials regulades sembla haver estat fixada com a full de ruta pel conjunt del sector microfinancer. El Banc Asiàtic de Desenvolupament va definir el procés de transformació institucional de les entitats microfinanceres com "l'establiment d'una institució financera regulada (IFR) per part d'una organització no governamental (ONG) o bé per part d'un grup d'ONG, mitjançant la transferència de la seva cartera de crèdit, ja sigui de forma completa o parcial, a la IFR." (Fernando, 2004).

Des de la perspectiva de les ONG, els principals arguments que motivarien una transformació en entitat regulada seria:

- Accés a fonts comercials i addicionals de finançament. Les ONG no han estat capaces d'atendre la creixent demanda de crèdit només a través de donacions i crèdits subsidiats.
- Ampliació del ventall de serveis financers: La transformació, hauria de permetre a les ONG microfinanceres, abandonar el classic mono-producte del microcrèdit per incloure, en primera instància, la captació d'estalvis i depòsits.
- Auto-sostenibilitat i rendibilitat. Aquesta transformació en una institució comercial es vista com la única opció per assolir l'autosostenibilitat.

Mentrestant, des de la perspectiva de la indústria financera, la transformació ha estat animada per les següents raons:

- Propietat per part del sector: La implicació dels inversors privats, amb el seu propi capital i risc, hauria d'incrementar el control intern i el govern corporatiu de les IMF.
- Major eficiència i acompliment financer. Per tal de sobreviure en entorns competitius creixents, les institucions microfinanceres han de retallar els costos transaccionals i incrementar la seva eficiència.
- Major transparència financera i rendiment de comptes. Els mecanismes de regulació incrementen els requeriments d'informació i avaluació de les activitats financeres.

Un dels arguments més usats per justificar la transformació de les entitats de microfinances és el servei dels clients. Els clients inicials de les entitats de microcrèdit solen anar creixent social i econòmicament. Aquesta és la principal missió, servir als clients pobres, però què fer quan aquests deixen de ser pobres? Cal lliurar-los a la banca tradicional? Cal que la IMF evolucioni amb ells?.

A mesura que els microempresaris avancen en l'escala social, demanen nous productes i serveis, cada cop més sofisticats i complexos que obliguen a les

entitats microfinances a seguir invertint i acompanyant aquestes noves necessitats. La conseqüència final és la pressió cap a la transformació institucional.

D'acord amb aquests arguments, s'han produït nombrosos processos de transformació en diferents països, especialment d'Amèrica Llatina i del Sud-est asiàtic. El centre de recerca nord-americà IDEAS proposà una agrupació dels casos en tres models resumits en la taula 7 (Hishigsuren, 2006):

**Taula 7: Models de transformació institucional de les IMF.**

| Model de transformació              | Descripció del model  | Exemples  |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Transformació simple</b>         | En aquest cas, l'ONG es transforma directament en institució financera regulada, desapareixent la primera   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACP es transformà en Mibanco (Perú)</li> <li>• Compartamos es transformà en Banco Compartamos (Mèxic)</li> </ul>   |
| <b>Spin-off o seqüela</b>           | <p>Representa el model més emprat, en la que l'ONG original reté el seu status legal i genera una institució financera regulada, en la que pot mantenir una part del capital.</p> <p>Les dues entitats tenen rols i responsabilitats diferenciats i complementaris.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODEM es transformà en BancoSol i PRODEM (Bolivia)</li> <li>• Nirdhan es transformà en Nirdhan NGO i Nirdhan Uttan Bank (Nepal)</li> <li>• Caja los Andes es transformà en Banco Los Andes i FFP (Perú)</li> <li>• Calpià es transformà en Financiera Calpià i Fundació Calpià (El Salvador)</li> </ul> |
| <b>Creació d'un grup d'empreses</b> | Aquest model és una variació de l'anterior, però en el que a més de l'entitat regulada i l'ONG apareixen altres entitats especialitzades, com ara asseguradores, leasing, o entitats d'assistència tècnica.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARD es transformà en 4 institucions CARD: Banc, ONG, institut de formació i asseguradora (Filipines)</li> <li>• K-Rep creà un holding: ONG, banc i una consultora (Kenia)</li> </ul>  |

Font: Elaboració pròpia a partir de Hishigsuren (2006)

Per tal d'aprofundir en els processos de transformació de les entitats microfinanceres s'han seleccionat dos casos, entre el conjunt d'exemples apuntats per Hishigsuren com a transformacions. En concret s'ha seleccionat un cas de la primera categoria - la transformació simple o directa -, en la que segurament ha estat el cas més estudiat en els darrers anys atès que va ser el primer procés de transformació: BancoSol de Bolívia.

També s'ha seleccionat un cas del segon grup, és a dir, la transformació a través de *Spin-off*, en un cas molt controvertit i també àmpliament analitzat com és el cas de Compartamos a Mèxic.

## **2. ESTUDI DEL CAS DE BANCOSOL (BOLÍVIA)**

El cas de BancoSol representa el primer exemple de transformació d'un entitat no lucrativa especialitzada en microfinances, la Fundació Prodem, en un banc regulat microfinancer. El seu estudi ha estat la referència per a altres transformacions posteriors tant a Amèrica Llatina com en altres regions del món.

Per la seva condició de pioner a Bolívia, i també en el conjunt d'Amèrica Llatina, durant uns anys va viure una situació pràcticament de monopoli, situació que li va permetre assolir unes elevades cotes de creixement tant en nombre de clients com de recursos. En posterioritat, la irrupció d'altres institucions similars va comportar dinàmiques de competència en els mercats, ja més saturats, que va obligar a replantejar estratègies i models d'actuació.

Avui Bancosol i Prodem, que va continuar la seva actuació en posterioritat de la creació de Bancosol, continuen essent referents internacionals en la comunitat microfinancera.

### **2.1. Els inicis de l'ONG**

Al 1984, un grup d'empresaris bolivians va demanar a Acción Internacional<sup>61</sup> un estudi per a determinar les necessitats més importants del sector microempresarial

---

<sup>61</sup> Acción Internacional és una ONG originària dels Estats Units que pot ser considerada pionera de les microfinances al mateix nivell que el Grameen Bank del Professor Yunus. Fou fundada al 1961 per un estudiant de dret de Massachusetts, Joseph Blatchford, amb la intenció de reduir la pobresa d'Amèrica Llatina. Al 1973, els equips sobre el terreny que Acción Internacional tenia a Recife, Brasil, van apostar per donar suport a les microempreses informals, com a única via d'ingressos de moltes famílies pobres de la ciutat. A nivell experimental van començar a donar petits préstecs a grups solidaris de microempresaris que s'avalaven moralment entre ells. L'experiment va ser un èxit i 4 anys més tard Acción Internacional assumia l'estratègia dels microcrèdits com a forma de treball institucional. Avui, la xarxa d'entitats microfinanceres associades a Acción, dona cobertura a milions de persones de tot el món.

del país i analitzar la possible creació d'una institució no lucrativa que recolzés el desenvolupament de la població dedicada a la microempresa, majoritàriament, població empobrida. L'estudi va subratllar que la manca de recursos econòmics i de finançament adequat era el principal "coll d'ampolla" de la microempresa boliviana. Això era degut a la manca de garanties, que duia als microempresaris a recórrer als prestamistes informals.

Amb aquestes orientacions, al 1986 a la ciutat de La Paz, es constituí la *Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa* (PRODEM). Inicialment va participar-hi: els empresaris bolivians, que oferiren el lideratge inicial; Acción International, que contribuí amb el coneixement tècnic, i diferents organismes internacionals que aportaren el finançament<sup>62</sup>.

Un dels primers programes fou, evidentment, els crèdits via grups solidaris dirigits a proveir capital inicial de petites iniciatives econòmiques, ja siguin productives o comercials.

Atès el caràcter pioner –ningú altre feia aquest tipus d'activitat a Bolívia- i a la bona gestió, el programa va tenir molt èxit i, en cinc anys, a finals de 1991, havia arribat a finançar a 45.000 microempreses, havia atorgat crèdits per valor de 28 milions de dòlars, amb un nivell de morositat pràcticament inexistent.

Aquest èxit inicial va començar a generar els primers problemes de capacitat. PRODEM no era capaç d'atreure prou fons, com per a respondre a la creixent demanda. Es va veure que calia accedir a fons en els mercats internacionals de capitals financers, i calia oferir serveis de captació de depòsits, per tal de finançar la demanda de crèdits.

Aquest servei d'estalvi, no serviria només per a finançar els crèdits sinó per atendre una creixent demanda de productes d'estalvi segurs per part dels seus

---

<sup>62</sup> Inicialment foren l'Agència dels Estats Units per al Desenvolupament (USAID), el Fondo Social de Emergència Boliviano, y la Fundació canadenca Calmeadow.

clients de crèdit<sup>63</sup>. Per accedir a aquests recursos PRODEM havia de convertir-se en la única figura jurídica que la regulació boliviana preveia: un banc.

## **2.2. La creació del banc: Bancosol**

Al 1992, Banco Solidario S.A. (Bancosol) va iniciar les seves activitats, mitjançant la transferència de la cartera de clients i crèdits de PRODEM. Foren uns 14.300 clients actius i uns 4 milions de dòlars en crèdits. També es traspasaren les oficines i un passiu subsidiat de prop de 850.000 dòlars, i especialment, li traspasà una organització en funcionament i en creixement.

La seva propietat era un reflex del seu origen: Un 75% de les accions estava en mans d'organitzacions no lucratives (PRODEM i agències donants) i l'altre 25% en mans d'empresaris bolivians, que eren *“prohoms amb extraordinària presència política... El que fa Bancosol diferent d'altres organitzacions de microfinances és la seva qualitat de banc privat regulat i el seu objectiu específic de perseguir la seva missió altruista mitjançant una estratègia de maximització dels beneficis per tal d'assolir la seva viabilitat comercial. La constant preocupació per la viabilitat financera dins el seu nínxol de mercat, és la base del seu èxit”* (González-Vega, et al., 1996).

Com a institució pionera, Bancosol va obrir camí i va permetre que moltes persones i institucions comencessin a mostrar una atenció especial per a les microfinances. Fins al 1999 va créixer pràcticament sense competència, multiplicant en 7 anys la seva cartera de crèdits per vint, en transformar-se els inicials 4 milions de dòlars, en prop de 80 milions a desembre de 1999.

## **2.3. La irrupció de la competència**

Arran de l'èxit de Bancosol, comencen a apareixer nous operadors de microcrèdit a Bolívia, i molt concretament, a la ciutat de La Paz, esdevenint en pocs anys un

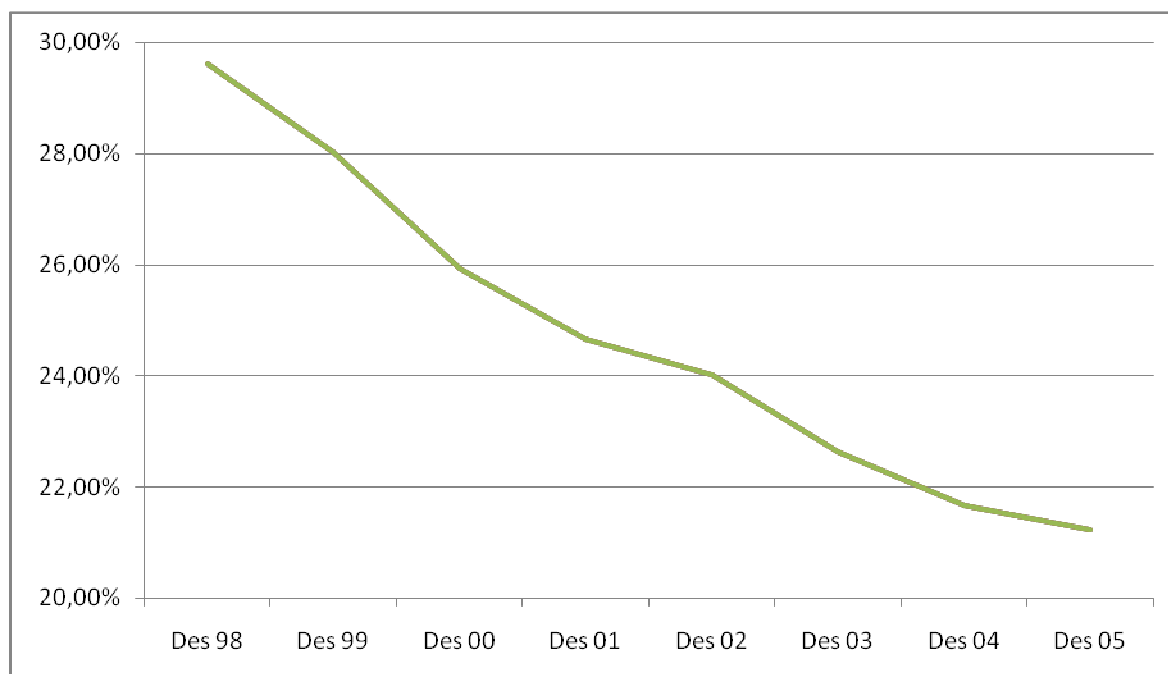
---

<sup>63</sup> A la segona meitat dels anys 1980, Bolívia va viure una situació d'hiperinflació (va arribar al 24.000% al 1985) que es va corregir a través de dràstics programes d'estabilització. Al 1991, els clients de PRODEM demanaven un servei d'estalvi que assegurés el valor dels diners, més enllà dels valors de la inflació.



dels mercats microfinancers més competitius: Caja Los Andes, FIE<sup>64</sup> i com veurem més endavant, també PRODEM, van incrementant ràpidament les seves carteres de crèdit. Totes elles eren o provenien d'ONG, però al final de la dècada dels noranta es començaren a donar condicions de maduració de mercat: entorn altament competitiu, poca informació compartida entre els operadors, i una profunda recessió econòmica (Navajas, S., et al. 2003). Aquesta situació va limitar el ritme d'expansió. Tot i això el mercat va continuar creixent. Una de les conseqüències més visibles d'aquesta competència és la reducció dels tipus d'interès aplicats, tal i com es pot veure en el gràfic 6:

**Gràfic 6: Evolució dels tipus d'interès dels microcrèdits a Bolívia (1998-2005).**



Font: ASOFIN Bolívia.

Segons Rhyne i Oterno, *“Bolívia il·lustra l’efecte de la competència en les microfinances. El seu mercat microfinancer ha esdevingut competitiu en tan sols una dècada. Ara a Bolívia, els clients poden triar entre diferents opcions. I aquesta competència ha portat a una reducció de preus des de prop del 30% al 1998 fins al 21% al 2004. Bancosol ha incrementat la seva productivitat, ha reduït els seus*

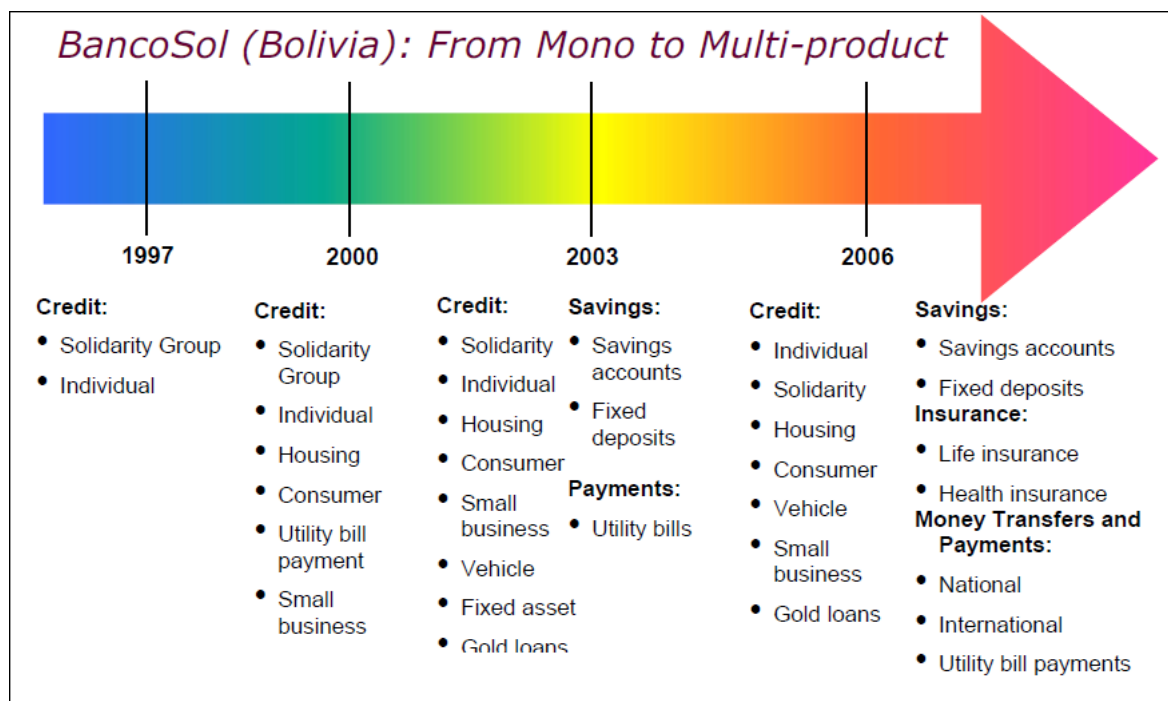
<sup>64</sup> Fomento de Iniciativas Económicas. Una ONG que va iniciar un dels programes de microcrèdit amb més èxit a Bolívia i que recentment també ha protagonitzat una transformació institucional tot creant el Banco FIE.

costos i ha incrementat els terminis dels préstecs, per tal de portar el seu ràtio de despeses operatives des dels dos dígit fins a un reduït dígit, quan això semblava impossible". (Rhyne i Otero, 2006)

Una conseqüència d'aquesta competència i de la reducció dels tipus, és la millora de la eficiència de l'entitat per tal de sobreviure en el nou entorn competitiu. Aquesta millora, va permetre a Bancosol disposar de l'estímul necessari per introduir millores tecnològiques que, en altres entorns no s'haguessin pogut fer.

Simultàniament a la reducció de tipus d'interès, l'altre clar efecte de la competència que va afrontar Bancosol al final de la dècada dels 1990 fou la diversificació de productes. En efecte, a mesura que els clients disposaven de més alternatives, exigien un millor servei i uns productes més ajustats a les noves necessitats que anaven requerint. La creativitat i capacitat d'adaptació amb nous productes de Bancosol en aquells anys fou remarcable, tal i com mostra el gràfic 7.

**Gràfic 7: Evolució de la cartera de productes de Bancosol.**



Font: Rhyne i Otero, 2006

## **2.4. El paper de PRODEM**

Després de l'èxit que va suposar la creació de Bancosol, la Fundació PRODEM no va abandonar l'activitat microfinancera. Al 1992 va transferir els seus actius en les zones més rendibles, és a dir les zones urbanes. Sense interferir en aquestes àrees, va seguir operant en les zones rurals, on encara no era possible fer sostenible la seva activitat financera. La intenció inicial era, paulatinament, anar transferint agències que assolien uns mínims nivells d'eficiència, des de Prodem a Bancosol, de manera que PRODEM conservava el seu rol d'unitat d'experimentació i desenvolupament.

Malgrat això, uns anys més tard, es canvia l'orientació. La impossibilitat de mantenir uns nivells d'ingressos suficients per a la Fundació, provoquen un canvi d'estrategia, i PRODEM busca un nou mecanisme per assegurar la seva pròpia sostenibilitat: crear una nova entitat financera regulada, amb la intenció de mantenir un rang de serveis més ampli de serveis financers a l'àrea rural i poder, simultàniament, ampliar els seus serveis cap a les àrees periurbanes i urbanes, i alhora ampliar les economies d'escala de l'entitat.

D'aquesta forma es crea el PRODEM FFP (PRODEM Oportunidad S.A., Fondo Financiero Privado)<sup>65</sup> al 1998. Aquesta nova entitat estaria predestinada a entrar en clara competència "fratricida" amb Bancosol. Durant els primers d'activitat, PRODEM FFP va mostrar novament una clara vocació de rendibilitat i innovació, aplicant agressives polítiques de captació de depòsits amb l'aplicació de les noves tecnologies, i especialment, amb d'instal·lació d'una extensa xarxa de caixers automàtics. (Villafani, M., 2003).

---

<sup>65</sup> La Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, (òrgan supervisor del sistema financer bolivià) va preveure la figura del *Fondo Financiero Privado* (FFP) per a la regulació de les institucions microfinanceres.

## **2.5. Les sis claus de l'èxit de Bancosol**

El fet de ser l'entitat pionera en la transformació a entitat financera, ha permès que sigui una de les entitats més estudiades i la seva actuació, més analitzada. A partir d'aquests estudis en podem extreure les següents factors clau d'èxit:

- a. Focalització des del primer moment en la viabilitat financera de la organització
- b. Aplicació de tipus d'interès no subvencionats, i per tant, que cobrien tots els costos vinculats a les operacions de crèdit.
- c. Generar un alt valor en les relacions entre el client i el banc, a partir de polítiques de proximitat
- d. Néixer en unes condicions inicials òptimes, gràcies a la generosa aportació de PRODEM, tant en actius financers, com especialment en actius intangibles, com ara el coneixement, la tecnologia de crèdit, i les relacions establertes amb els clients
- e. Una reducció substancial dels costos unitaris per préstec, que va permetre la reducció progressiva dels tipus d'interès aplicats.
- f. Un increment de l'import dels crèdits, seguint principalment la demanda dels propis clients, i que suposa una clara millora en l'eficiència de l'entitat.

En el costat oposat de la balança estaria un possible abandó progressiu de la població més pobre, fruit aquesta sofisticació i de l'increment del nivell dels clients més antics. Una anàlisi de la proporció de clients pobres que atenia cadascuna de les organitzacions permet veure aquesta deriva. Així mentre que la cartera de clients molt pobres de Bancosol s'acosta al 5% del total de clients, PRODEM FFP destina un 37% del seus actius a aquest segment de pobresa extrema (Navajas, S., et al., 2000).

En contrapunt a aquest darrer argument, Mosley analitza l'impacte de les diferents entitats en la reducció de la pobresa. Si bé les entitats que atorguen préstecs més petits i s'adrecen especialment als més pobres, aconsegueixen reduir la pobresa

per l'efecte directe en els propis prestataris, institucions com Bancosol, aconseguen també reduir la pobresa, mitjançant la creació de llocs de treball que ocupen persones pobres, a través de les seves inversions de major import. (Mosley, 2001).

### **3. ESTUDI DE LA TRANSFORMACIÓ DE BANCO COMPARTAMOS (MÈXIC)**

A l'abril de 2007, el Banco Compartamos es convertí en la primera institució financera llatinoamericana en realitzar una oferta pública de venda d'accions (OPV). Els llavors accionistes de Compartamos, ACCIÓN internacional, la Corporación Financiera Internacional (IFC, el braç inversor del grup Banc Mundial), la propia Fundación Compartamos (originàriament pionera dels microcrèdits a Mèxic) i alguns inversors privats mexicans van vendre el 29% de les seves accions del Banc.

Les accions, ja existents, atès que no es tractava de generar capital addicional, es van vendre per un valor 12 vegades el seu valor nominal que figurava en els llibres comptables. I el valor nominal era a la seva vegada, 21 vegades més gran que el que els seus propietaris havien pagat uns anys abans. Aquesta elevadíssima rendibilitat es va assolir durant uns anys, on la taxa d'interès que Compartamos aplicava als seus clients, persones per sota del llindar de la pobresa en la seva majoria, era d'un 86%. Aquest tipus era el tipus net per al Banc, però el client final havia de cobrir a més, l'IVA, per la qual cosa el tipus resultant al final superava el 100% anual.

Ràpidament van aparèixer reaccions pel tot el món, en les que s'acusava a Compartamos de sacrificar la gent pobre en favor dels inversors privats. Les agències que havien venut els seus paquets accionaris, i havien fet enormes guanys, es van afanyar a donar explicacions en la seva defensa. Van aparèixer arguments econòmics, socials, i especialment, arguments ètics, per tal de fixar els límits de l'actuació privada amb finalitat pública.

És per aquest motiu que analitzar el cas de Compartamos, la seva transformació des d'ONG a entitats regulada, primer i banc, després, per a finalment, concloure la més exitosa operació pública de venda d'accions que es coneix en el sector microfinancer, és prou rellevant.

### 3.1. Origen de Compartamos

Els orígens de Compartamos es troben en una organització mexicana, anomenada Gente Nueva, de caràcter juvenil, que fou fundada al 1982, amb la missió de millorar la qualitat de vida de les comunitats marginades de Mèxic, a partir de programes d'acció social, salut i alimentació.

Al 1990, amb l'objectiu de recolzar la creació de microempreses familiars i altres activitats generadores d'ingressos en aquestes comunitats, Gente Nueva inicià un programa pilot de banca comunal<sup>66</sup>, que anomenà Compartamos i que inicialment es desenvolupà en els estats d'Oaxaca i Chiapas. Cinc anys més tard, al 1995, el programa havia assolit un fort nivell d'expansió i a més, la sostenibilitat financera, raó per la qual el programa es va separar de la resta de programes sanitaris i alimentaris, constituint una nova ONG que rebia el nom del seu programa original, Compartamos.

Des de 1990 fins a 2000, la ONG Compartamos va rebre 6,3 milions de dòlars en concepte de donació per a constituir el seu fons de crèdit. Els donants més rellevants eren el CGAP<sup>67</sup> i Acción Internacional, que a la seva vegada era finançat per l'agència pública de cooperació nord-americana, USAID.

A l'any 2000 va fer el primer pas de la seva transformació al constituir la Financiera Compartamos. La figura jurídica escollida fou la "*Sociedad Financiera de Objeto Limitado*" (SOFOL)<sup>68</sup>. La entitat es va constituir amb un capital de 6 milions de dòlars, aportats per IFC, Acción Internacional, Profund, la Fundació Compartamos i altres inversors privats mexicans, que majoritàriament eren directius de l'organització.

---

<sup>66</sup> Per a més concreció es pot tornar a veure l'apartat 2.2 del Capítol II, sobre metodologies de microcrèdit, i en concret el crèdit comunal (pàgines 48 i 49).

<sup>67</sup> El CGAP, Consultative Group Against Poverty, és una organització impulsada pel Banc Mundial, que l'acull en els seves oficines i que rep el suport d'unes trenta agències de desenvolupament públiques i de fundacions privades (Com les Ford, Dell, Gates i Omidyar) amb qui comparteix la missió de reduir la pobresa.

<sup>68</sup> La forma jurídica de SOFOL es va crear a Mèxic l'any 1993, com a fruit dels acords de lliure comerç amb els Estats Units i Canadà (NAFTA). Les SOFOL són entitats financeres especialitzades en un únic objecte de finançament, ja sigui capital circulant (la opció escollida per Compartamos), hipoteques, agricultura,...

Ashta i Bush resumien aquesta peculiar combinació de la següent manera: *“Els fons públics que van ser donats a les agències de desenvolupament, van ser donats novament a una ONG, que els va invertir en un agent lucratiu. La missió de les agències de desenvolupament era elevar la qualitat de vida dels pobres. La missió de l’ONG mexicana era elevar la qualitat de vida dels pobres, ajudant-los a aconseguir crèdits. La missió de l’organització lucrativa era donar crèdit als pobres, d’una manera financerament sostenible. La idea era assolir la independència dels capricis dels donants”* (Ashta i Bush, 2008).

Del 2000 al 2006, la Financiera Compartamos va gaudir d’una expansió, creixement i resultats extraordinaris. Fou l’entitat amb un creixement més ràpid de tota Amèrica Llatina, afegint cada any més de cent mil clients nous. La taxa de creixement anual fou del 46% sobre el nombre de clients i del 30% sobre la cartera de crèdit. A finals de 2006, la seva cartera de crèdit ascendia a 272 milions de dolars i el seu nivell de morositat, era del 1,1%.

Aquestes dades van catapultar la seva rendibilitat, i el seu ROE (rendibilitat sobre recursos propis) va assolir el 52%. Aquesta representava la rendibilitat més alta de totes les entitats microfinances a nivell mundial. La segona microfinancera més rendible presentava un ROE del 7,4%.

Gràcies a aquesta immillorable targeta de presentació, Compartamos va tenir un camí fàcil per accedir al mercat de capitals. Ja al 2002 va fer la primera emissió de bons a la borsa de valors mexicana (20 milions de dòlars). Durant els següents anys, va arribar a emetre bons per valor de 70 milions de dòlars.

Atès que la estructura de SOFOL no permetia la captació de depòsits, Compartamos es plantejà sol·licitar llicència bancària. Amb els depòsits ampliava el seu ventall de serveis financers, i alhora, podria trobar una via de finançament més econòmica.

Al juny de 2006 la Financiera Compartamos rep l’autorització de la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* per operar com un banc, i canvia novament el seu nom. A partir d’ara es coneixerà com Banco Compartamos.

### **3.2. La Oferta Pública de Venda (OPV)**

A partir d'aquest moment, es va fer palesa la voluntat dels principals accionistes de vendre una part del capital de banc. Profund, un dels accionistes originals en la creació de la SOFOL ja havia sortit del capital de la entitat. Altres, com Accion International i IFC, havien manifestat la seva continuïtat fins que aconseguís la fitxa bancària.

En aquells moments, Acción International volia vendre una part del seu capital ja que el volia invertir en nous projectes. En aquell moment estava impulsant una xarxa d'entitats microfinanceres a l'Àfrica occidental i li interessava desinvertir. A més, des de la perspectiva financera del Fons d'inversió d'Acción, la inversió en Compartamos suposava un percentatge molt elevat del total d'inversions, i per tant, suposava un risc de concentració elevat. La resta d'accionistes es van mostrar interessats en vendre part de la seva participació.

Es van analitzar les diferents opcions de venda, i finalment van optar per una OPV per un valor equivalent al 30% del capital existent. Tots els accionistes reduïen una part de les seves accions, amb proporcions semblants. Un dels principals factors que els van decantar per la OPV era que no volien que la operació modifiqués la missió, la estructura de propietat, el model de gestió i de direcció. Una OPV permetia limitar la concentració d'accions en un nou inversor. La limitació es fa fixar en el 10% de la oferta, es a dir, en el 3% del capital del banc.

Des del punt de vista financer, la OPV va ser tot un èxit. En només 17 setmanes es van rebre 13 vegades més demandes de subscripció que les accions disponibles per vendre. Es van rebre 470 milions de dòlars. Acción Internacional havia invertit un milió d'euros l'any 2000 i en recuperà 135 milions, un cop descomptades les comissions. Un 18% dels nous accionistes eren mexicans, tant individus com institucions. La resta, un 82% va anar a part en mans d'inversors estrangers.

L'acció de Compartamos va començar amb un PER (preu de l'acció/beneficis) de 24,2, molt superior que la majoria d'institucions financeres del continent. Aquest excés de demanda va provocar que, el primer dia de cotització, l'acció va pujar un 32%.



### **3.3. El debat ètic sobre les enormes plusvàlues**

A partir d'aquí van començar a arribar les crítiques. Unes plusvàlues tant elevades van generar desconcert entre les entitats de microcrèdit que no estaven avesades amb aquest tipus d'operacions corporatives. Articles, debats online, conferències, atacs contra els donants, etc., se succeïren al llarg dels mesos següents a la OPV. Ashta i Bush les han resumit en quatre punts (Ashta i Bush, 2008):

- Els fons públics donats abans del 2000 han anat a parar butxaques privades
- Els alts tipus d'interès aplicats, que caldria qualificar com usura, són els que han propulsat la seva rendibilitat
- Són compatibles les altes rendibilitats amb l'atenció a les persones pobres?
- La OPV va transferir la riquesa creada pels clients pobres a les butxaques de rics inversors estrangers, que obtingueren un 32% de benefici en el primer dia de cotització.

Evidentment les parts interessades es van defensar. Tant el CGAP, com Acción, com el propi banc, van publicar unes setmanes més tard, documents justificant la seva actuació.

El CGAP contraatacà: *“S'estan atenent a centenars de milers de persones pobres que abans no tenien accés al crèdit? Algú ha usat indegudament els fons públics que es va donar? Ha canviat l'estructura de govern o l'orientació estratègica de Compartamos? De manera general, des de 1995 quan van iniciar el nostre ajut financer, CGAP ha expressat obertament la necessitat de tipus d'interès suficientment alts com per a cobrir els costos. Mai vam fer prediccions concretes sobre quan la competència resoldria aquests problemes, però segurament érem massa optimistes, La OPV de Compartamos ens dóna a tots l'oportunitat d'analitzar novament aquests interrogants”*.<sup>69</sup>

ACCIÓN havia de ser més precisa, ja que formava i forma part de la comunitat microfinancera. ACCIÓN no era un agència governamental, ni un grup inversor

---

<sup>69</sup> CGAP. Enfoques n° 42. Junio 2007

més. Representava l'essència dels fundadors del moviment a escala mundial. Argumentà que els guanys de la venda d'accions es reinvertiran tots en construir millors organitzacions microfinanceres per tot el món. *“Más que un nuevo fenómeno, la OPV representa la culminación de una estrategia permanente que apunta a lograr la participación del sector privado en las microfinanzas”*.<sup>70</sup>

Però és evident que el debat, més enllà d'arguments a favor i en contra, és un debat ètic que afecta a la mateixa essència de conceptes com les finances inclusives, les microfinances i la justícia social.

Prior i Santomà conclouen en el seu estudi sobre el cas: *“En nuestra opinión, estas críticas (en referència a les crítiques sobre l'OPV) son exageradas y reflejan una opinión contraria a la evolución de las microfinanzas como un segmento financiero que opera en base a las leyes de la economía de mercado. En primer lugar, consideramos que a pesar de que Compartamos recibió subsidios y créditos blandos de entidades de desarrollo, estas ayudas estaban justificadas en un momento en que la oferta de servicios microfinancieros en México era inexistente. Por tanto, dicha ayuda, y la excelente gestión de Compartamos, permitió desarrollar un modelo de negocio que ahora, gracias a su nivel de rentabilidad, atraerá competencia y asegurará la oferta de servicios microfinancieros a los segmentos de bajos ingresos. La creación de esta oferta era el objetivo de política pública que se perseguía, y la inversión en Compartamos ha mostrado ser un excelente medio para conseguirlo... El proceso de transformación de Compartamos permitió su evolución asegurando el control de la entidad de sus accionistas, y sin aumentar el capital, permitió a sus accionistas realizar las plusvalías latentes. Estas plusvalías no sólo permitirán a sus accionistas desarrollar nuevos proyectos como Compartamos, sino que han mostrado que al sector financiero la rentabilidad potencial de las inversiones en microfinanzas”* (Prior i Santomà, 2008)

Per altres, la situació no és tan clara ni fàcil, i deixa més interrogants oberts que respostes: *“Han d'invertir els negocis lucratiu en entitats no lucratives? Quina ha de ser la ètica dels directius que decideixen invertir en activitats no lucratives?”*

---

<sup>70</sup> Acción International. InSight n° 23. Junio 2007

*Aquestes són qüestions ètiques compartides amb la Responsabilitat Social Corporativa i la Filantropia Corporativa” (Ashta i Bush, 2008)*

El premi Nobel de la Pau, Dr. Yunus era encara més contundent i defensava un model de microfinances més allunyat del que representava la OPV de Compartamos, i en general, més vinculada a les estratègies d'eradicació de la pobresa.

En declaracions als mitjans de comunicació amb motiu de la Cimera de Bali de 2008 Yunus deia: *“La gent pobre no hauria de ser considerada una oportunitat per fer-se ric. Les microfinances van néixer per a lluitar contra els préstecs usurers, per tant no volem veure nous usurers creats sota el nom del microcrèdit”*.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> BussinesWeek. “Setting Standarts for Microfinance”. Steve Hamm. 28/7/2008



“Res no és etern, tret del canvi”

**Heràclit**

## **Capítol V**

# **MODELS DE TRANSFORMACIÓ DE LES ENTITATS DE FINANÇAMENT INCLUSIU: ENTREVISTES A EXPERTS**

En aquest capítol es dedueixen les característiques pròpies de les entitats de finançament inclusiu i de la seva transformació. Per a assolir aquesta deducció, s'aplica una metodologia de recerca qualitativa basada en entrevistes en profunditat a experts i líders representatius d'ambdós moviments analitzats (caixes d'estalvi catalanes i entitats microfinanceres).

Com a conseqüència d'aquesta recerca, s'ha deduït una nova etapa corresponent a la transformació, s'han descrit les seves característiques, i s'han establert els criteris per a la seva aplicació futura en aquelles institucions encara no plenament transformades. Es proposa, per tant, afegir l'etapa de transformació al model evolutiu ja plantejat anteriorment, tot generant un nou model, ara anomenat model de transformació, que inclou el procés complet i una perspectiva multicíclica.

A partir de l'anàlisi dels diferents moments i països en els que les entitats de finançament inclusiu s'han anat transformant en altre tipus d'entitat financera, majoritàriament en institucions financeres comercials, es pot deduir que la transformació esdevé una nova etapa en la evolució d'aquest tipus d'entitat.

Aquesta transformació es produeix com a conseqüència d'un procés complex en el que les característiques inicials de les institucions de finançament inclusiu es van modificant, ja sigui progressivament, o bé de forma sobtada, i configuren un altre tipus d'institució.

## 1. METODOLOGIA DE RECERCA

La metodologia de recerca per tal de definir un model de transformació de les entitats de finançament inclusiu s'ha basat en tècniques qualitatives. Concretament s'han realitzat 14 entrevistes en profunditat a diferents experts tant de caixes d'estalvis espanyoles, com d'institucions Microfinanceres de diferents països europeus, d'Amèrica Llatina, de l'Àfrica i del Sudest asiàtic.

L'anàlisi prospectiva que conté l'objecte de la recerca justifica la elecció de tècniques qualitatives. Tal i com s'ha indicat anteriorment, dins de la metodologia qualitativa s'ha optat per la tècnica de la entrevista en profunditat.

Segons Thierart, l'entrevista en profunditat *"és una tècnica d'investigació que te per objecte la recerca de dades discursives que reflecteixin la forma de pensar d'una persona per a la seva posterior anàlisi"* (Thierart, 2001). La seva finalitat és la producció d'un discurs lineal sobre un tema definit en el marc d'una recerca. No es formulen, en conseqüència, hipòtesis de partida per a que hagin de ser contrastades posteriorment.

Per a la realització de les entrevistes s'han respectat les pautes i procediments recomanades en aquest tipus de recerca qualitativa, tot conformant procés metodològic descrit en el gràfic 8:

## Gràfic 8: Procés metodològic de la recerca qualitativa



Font: Elaboració pròpia

### 1.1. Disseny de la recerca

La naturalesa prospectiva de la recerca plantejada convida a aprofundir en un disseny qualitatiu que permeti assolir els objectius plantejats. Entre tots ells, destaca la pertinència del disseny per tal d'acomplir amb un dels objectius específics d'aquesta fase de la recerca: *la definició d'un model de transformació per a les entitats de finançament inclusiu*, que incorpori algunes recomanacions per a les institucions que iniciïn nous processos.

Aquesta mateixa naturalesa exploratòria de la recerca fa que la participació de l'investigador no sigui innòcua i que la seva opinió, i fins i tot la seva experiència prèvia, acabi influint i transformant el resultat de l'estudi. Segons Marshall i Rossman, *"el repte de l'investigador qualitatiu és demostrar que el seu interès personal no esbiaixarà l'estudi. Si l'experiència directa estimula la curiositat inicial, a més a més, l'investigador necessita connectar aquesta curiositat amb qüestions de recerca generals"* (Marshall i Rossman, 1999). Per això, i per tal de no influir en les respostes de l'entrevistat, tot i emmarcar la entrevista en els objectius de la recerca, no es va explicitar la tesi final als entrevistats.

Com ja s'ha comentat, les característiques d'una recerca qualitativa<sup>72</sup> encaixen millor amb l'enfocament que implica aquesta investigació. En primer lloc, una recerca qualitativa és inductiva, és a dir, desenvolupa conceptes partint de l'anàlisi de determinades realitats i dades. En els estudis qualitatius, els investigadors segueixen un disseny de recerca flexible. En segon lloc, cal mantenir una

---

<sup>72</sup> Per aquest treball s'han acceptat les característiques d'una recerca qualitativa que proposen Taylor i Dogdan a *"Introducción a los métodos cualitativos"* (2000) 3a. Edició. Paidós

perspectiva holística de les persones i els fets analitzats, considerant-les en el seu conjunt, com un tot.

Un altra característica d'aquesta tècnica investigadora és que te lloc en el món real i no pas en un laboratori. Cal una intervenció mínima de l'investigador, que busca comprendre, identificar-se i empatitzar amb l'entrevistat, però intentant conservar, alhora, la seva imparcialitat. Per a fer-ho aparta les seves creences i perspectives pròpies.

També, la recerca qualitativa és humanista. Si reduïm la informació a fórmules i variables determinades, podem perdre de vista l'element humà, i les seves relacions amb la vida social. D'aquesta manera, en estudiar a les persones des d'una recerca qualitativa facilitem l'avaluació de variables com l'entusiasme, la frustració, la por, etc. Finalment, l'investigador qualitatiu segueix directrius i procediments rigorosos, però no per això es converteix en esclau de la tècnica. Totes aquestes característiques són apropiades per assolir els objectius plantejats en aquesta recerca i permetran identificar noves vies de recerca, i plantejar noves tesis que caldrà demostrar en altre tipus d'estudis.

La descripció del disseny de la recerca es compon de tres elements fonamentals: les assumpcions filosòfiques del coneixement de l'investigador (aproximació i paradigma), els processos específics de la recerca (tècnica), i els processos de recol·lecció i anàlisi de les dades (mètode)<sup>73</sup>. Per tal de seguir un ordre seqüencial de les diferents fases, expliquem a continuació els dos primers elements, mentre que el tercer s'exposa en l'apartat 1.5 "*Transcripció i anàlisi*" d'aquest mateix capítol V.

Segons Creswell, les diferents aproximacions o paradigmes es poden agrupar en quatre posicions diferents: Post-positivisme, constructivisme, *advocacy* i pragmatisme. Per a la present recerca hem assumit una perspectiva constructivista, que parteix de les següents premisses:

- Els investigadors qualitatius tendeixen a usar preguntes obertes per a que els participants puguin expressar els seus punts de vista. Els significats sorgeixen

---

<sup>73</sup> CRESWELL, J. (2003): "*Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*". Sage Publications.



de la interpretació de les persones analitzades en la seva implicació amb el món.

- Les persones ens impliquem en el nostre món, i trobem sentit a la nostra existència, a partir de la seva pròpia perspectiva històrica i social. Per això, els investigadors qualitius busquen conèixer el context dels participants observant les persones i obtenint informació personal.
- La generació del significat és sempre social, sorgint de la interacció amb la comunitat humana. És un procés inductiu a partir de les dades recollides.

### **1.2. *Elaboració i revisió del qüestionari***

El qüestionari elaborat per a la recerca vol respondre raonablement als objectius plantejats de la recerca, i al tipus d'informació es esperàvem obtenir de cada pregunta. D'aquesta manera es va elaborar un qüestionari semi-estructurat on la majoria de les preguntes eren obertes, per facilitar el desenvolupament d'idees per part dels entrevistats, tal i com es mostra a la taula 8 a la plana següent.

Es van establir diferents àrees d'interès a tractar al llarg de les entrevistes, i per a cada àrea es van preveure algunes preguntes i el tipus de resposta esperada.

El qüestionari fou revisat i validat pel Dr. Carles Moslares, professor i director de la tesi, i van actuar com a subjectes mostrals altres doctorands d'Administració i Direcció d'Empresa de la Facultat d'Economia IQS-URL.

### **1.3. *La selecció del panel d'experts***

Els criteris de selecció emprats en la configuració del panel de persones a entrevistar han estat l'experiència i coneixement directe en un dels dos moviments estudiats, i addicionalment una posició actual o passada de lideratge en cadascun dels sectors. Aquests criteris s'han basat en les funcions i competències directament relacionades amb els processos de transformació.

**Taula 8: Relació entre les àrees d'interès, les preguntes del qüestionari i el resultat esperat**

| Àrea d'interès                                   | Preguntes  | Resultat esperat  |
|--|--|---|
| Definicions i conceptes:<br>Finançament Inclusiu | a. Estaria d'acord a incloure les caixes d'estalvi i les microfinances dins la categoria d'entitats de finançament inclusiu, d'acord al criteri exposat per les Nacions Unides?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprovar el nivell de comprensió del concepte bàsic de la recerca</li> <li>• Posicionament inicial sobre el rol de les finances en la inclusió social i financera</li> </ul>  |
| Evolució de les entitats de finançament inclusiu | <p>b. Creu que el model evolutiu plantejat respon raonablement a la manera com han evolucionat les caixes d'estalvi i les IMF?</p> <p>c. Es podran mantenir els objectius d'inclusió financera amb l'evolució d'aquestes entitats?</p> <p>d. Quan els clients de les entitats de finançament inclusiu augmenten el seu nivell de renda, cal que l'entitat adapti els seus productes i serveis per continuar servint-los o bé ha de buscar nous clients de renda baixa?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar possibles noves etapes significatives en l'evolució de les entitats</li> <li>• Validar o no les 4 fases plantejades de l'evolució de les entitats inclusives</li> <li>• Esbrinar el nivell de consens al voltant del canvi d'objectius fundacionals</li> <li>• Identificar el tipus de creixement previst, inclusiu o expansiu</li> </ul>  |
| Transformació de Caixes d'Estalvi i de les IMF   | <p>e. Com creu que serà el model de transformació de les caixes d'estalvi espanyoles? Seguirà algun dels models ja plantejats en altres països o bé caldrà desenvolupar un model propi?</p> <p>f. En el cas de les institucions microfinanceres, la lluita entre la sostenibilitat econòmica i l'impacte social les està fent evolucionar cap a estructures més semblants als bancs. Creu que pot ser considerat un fracàs de les microfinances? O bé és un èxit?</p> <p>g. A nivell internacional, el model de propietat fundacional de les caixes espanyoles, en general, no es considera un model vàlid per a les Institucions Microfinanceres i s'aposta per models de societats per accions. Com ho valora?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preveure les característiques de la transformació imminent de les caixes d'estalvi</li> <li>• Valorar la orientació dels processos de transformació en marxa, les motivacions que les provoca i el posicionament dels experts davant d'aquests fets</li> <li>• Aportar elements d'anàlisi per tal de valorar el model de propietat i d'estructura jurídica més adient per a afrontar els processos de transformació</li> </ul> |
| Llissos apreses d'un procés a l'altre            | h. Quines llissos podrien treure les entitats microfinanceres de l'evolució de les caixes d'estalvi? I a l'inrevés?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creuar la realitat i la història d'ambdós moviments analitzats, per trobar possibles conclusions transversals</li> </ul>   |

Aquestes funcions estan representades en els òrgans de govern i l'alta direcció, és a dir les funcions relacionades amb el bon govern, l'estratègia institucional, i la gestió de les aliances corporatives. També s'han incorporat visions complementàries, com ara, acadèmics especialitzats, supervisors governamentals, i responsables de *lobbies* i plataformes que agrupen entitats. En el gràfic 9 s'observa la proporció d'entrevistats d'acord a la seva funció.

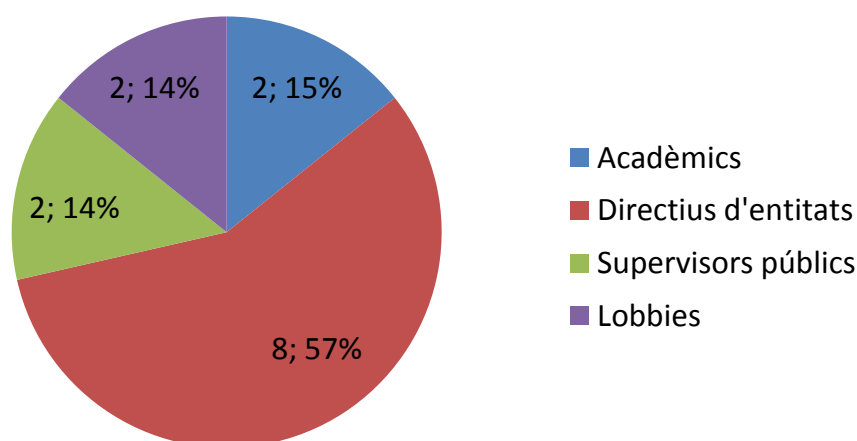
Un altre criteri que s'ha tingut en compte en la selecció dels experts en Microfinances ha estat la diversitat, especialment pel que fa a l'entorn geogràfic d'aplicació de les microfinances. Així, hi ha representant dels tres continents més actius: Amèrica Llatina, Àfrica i el Sud-est asiàtic, així com representants d'altres països europeus tal i com es pot comprovar en la taula 9.

### Taula 9 :Llistat de persones entrevistades

| <b>Experts i Líders del sector de les<br/>Caixes d'Estalvi</b>  | <b>Experts i líders del sector de les<br/>Microfinances</b>  |
|---|--|
| <b>Dr. Joan Cals.</b><br>Catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia Aplicada                        | <b>Sra. Carmen Velasco.</b><br>Cofundadora y Directora de Promujer (Bolivia) y presidente de Finrural Internacional. |
| <b>Dr. Miquel Perdiguier.</b><br>Director de Persones de Caixa Catalunya  | <b>Dra. Silvia Rico.</b><br>Directora de la Fundación Nantik Lum.  |
| <b>Dr. Adolf Todó.</b><br>Director General de Caixa Catalunya   | <b>Sr. Klaas Molenaar</b><br>President de la Xarxa Europea de Microfinances  |
| <b>Dr. Ferran Sicart.</b><br>Director General de Política Financera de la Generalitat de Catalunya                                  | <b>Sr. Nazrul I. Chowdhury.</b><br>Director del programa internacional del Grameen Bank, Bangladesh                  |
| <b>Sr. Josep Maria Loza.</b><br>Director General de Caixa Catalunya (1998-2008).  | <b>Dr. Giamcarlo Pizzo</b><br>Director de Microfinanza srl (Itàlia)  |
| <b>Dr. Antoni Serra Ramoneda</b><br>Secretari General de "La Caixa" (1977-1984)<br>President de Caixa Catalunya (1985-2005)         | <b>Sr. Axel de Ville</b><br>Director de ADA (Luxemburg) i de la European Microfinance Platform                       |
| <b>Sr. Jaume Terribas</b><br>Caixa d'Estalvis i Mont de Pietat de Barcelona (1959-1969)<br>Inspecció del Banc d'Espanya (1969-1974) | <b>Sr. Rafael Vidal</b><br>Director de ADINA, consultora especialitzada en Microfinances                             |

A l'hora de confeccionar l'abast i la dimensió de la mostra per a aquesta recerca ens en basat en les recomanacions de Eisenhardt<sup>74</sup>, que estableix un interval òptim entre quatre i deu. En el nostre cas, han estat catorze entrevistes, tenint en compte que proposàvem dues submostres de 7 entrevistes cadascuna; és a dir, en la part alta del interval recomanat.

**Gràfic 9: Proporció d'entrevistats d'acord a la seva funció**



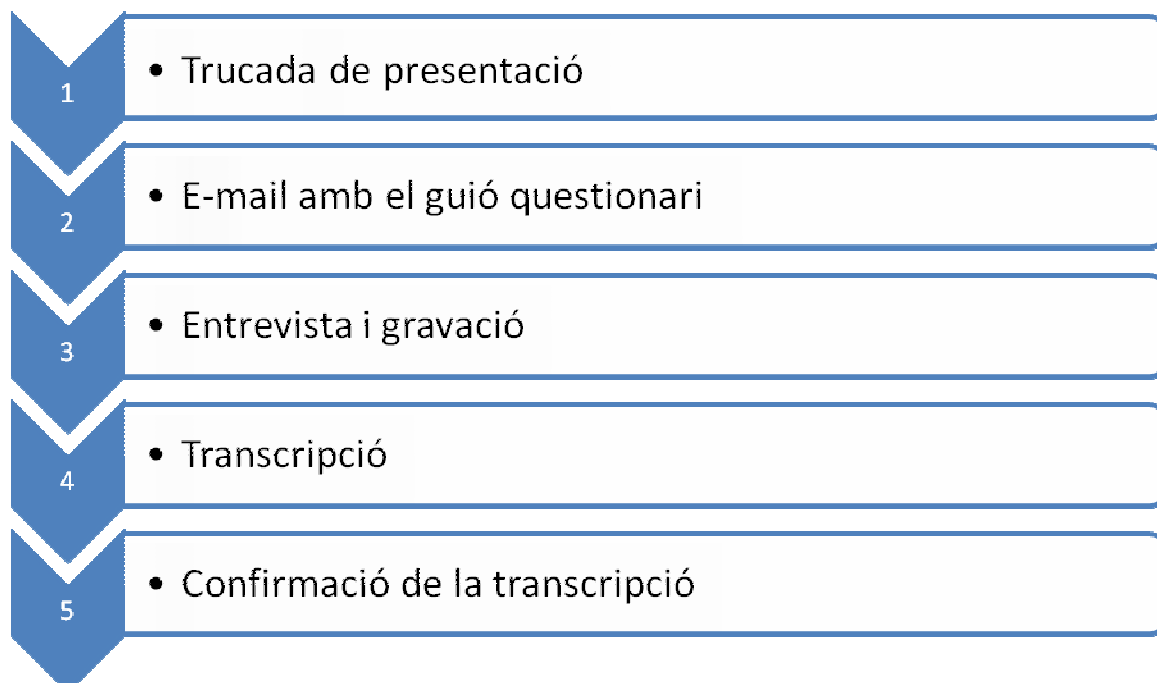
#### **1.4. La realització de les entrevistes**

El procés de l'entrevista es desenvolupa a través d'una seqüència de passes (indicades en el gràfic 10) i s'inicia amb un primer contacte telefònic. En algun cas excepcional, atesa la diferència horària, aquest primer contacte ha estat realitzat per correu electrònic. En aquest primer contacte, es trasllada l'objectiu general de la tesi, i es concretava una cita per realitzar l'entrevista.

---

<sup>74</sup> Veure Eisenhardt, K.M. (1989): "Building Theories from case study research". Academy of Management Review, 14 pp. 532-550

### Gràfic 10: Desenvolupament de la entrevista en profunditat



Seguidament s'envià per correu electrònic el guió i el qüestionari de l'entrevista en profunditat per tal que poguessin preparar o anticipar alguna reflexió. Una còpia d'aquest qüestionari es pot consultar a l'annex 1. El dia de la cita, l'entrevista s'inicia agraint la participació i sol·licitant permís per a la gravació de la conversa. Tot seguit, s'emmarcà el treball de recerca, per tal d'entrar seguidament en el desenvolupament de les preguntes plantejades. En el cas de persones on no va ser possible duu a terme l'entrevista presencial, aquesta fou substituïda per una entrevista telefònica.

Les entrevistes van ser realitzades en català, castellà i anglès en funció de cada cas. Finalment, al tancament de cada entrevista s'informava als participants que rebrien la transcripció escrita de l'entrevista per correu electrònic per a la seva verificació, i si s'escaigués, incorporar algun matís o correcció. Aquesta transcripció fou elaborada amb el mateix idioma en que havia estat enregistrada l'entrevista, ja sigui català, castellà o anglès.

## 1.5. *Transcripció i anàlisi*

Els entrevistats pràcticament no van modificar el contingut de les entrevistes que van revisar. Es van fer petits retocs i aclariments. El processament de la informació es va dur a terme seguint una anàlisi de contingut, que en paraules de Bardin, “és tota aquella iniciativa que consisteix en explicitar i sistematitzar el contingut dels missatges i la expressió de aquest contingut amb l’ajut d’indicis quantificables o no”.<sup>75</sup>

Aquesta tècnica permet la realització d’inferències, és a dir, interpretacions, a partir de la identificació sistemàtica i objectiva de les característiques especificades dins d’un text. Es tracta, doncs, d’analitzar la informació obtinguda en les entrevistes per a descobrir informació que podria plantejar noves hipòtesis. L’anàlisi de contingut permet la convivència de dues orientacions que s’enfrontin i que complementin alhora: la seva verificació i la seva interpretació.

L’anàlisi dels resultats que fa des d’una aproximació inductiva, de la part més concreta a la més general –podríem anomenar-ho, el veure -; i des d’una aproximació deductiva, d’allò més general a allò més concret –en aquest cas, el provar -.

Aquesta ha estat la raó per escollir una tècnica d’anàlisi de continguts, per tal de disposar de les aproximacions inductives i deductives simultàniament. Per un costat volem comprovar la percepció per part dels experts dels processos de transformació de les institucions inclusives, i per l’altre, volem deduir pautes, criteris i models que pugin ser d’aplicació general a altres tipus de transformació diferents als estudiats.

El treball de camp es va dur a terme al llarg del curs acadèmic 2009-2010 i consta, com ja s’ha indicat, de 14 entrevistes en profunditat. Les entrevistes es van desenvolupar a partir d’un qüestionari semi-estructurat de vuit preguntes, que venien precedides per un breu resum del marc teòric ja exposat en el present

---

<sup>75</sup> Bardin, L. (1996): “*El análisis de contenido*”. Madrid. Ediciones Akal

treball, a tall de guió. Aquest guió-qüestionari s'anticipaven a l'entrevistat per a la seva preparació. Tot i això, al llarg de les entrevistes s'han afegit espontàniament algunes preguntes que han permès aprofundir en els conceptes explorats.

Les entrevistes van tenir una durada variable entre 45 i 90 minuts. Es gravaren, superant les 20 hores de gravació, i es transcriviren literalment per a poder realitzar la seva anàlisi posterior, ocupant unes 50 pàgines de text que es poden consultar en el annex 2 d'aquest treball.

A continuació s'exposen les deduccions que s'han extret de l'anàlisi de les entrevistes classificades amb els quatre àrees d'interès definides en el qüestionari de l'entrevista: Definició i concepte del finançament inclusiu, evolució de les entitats de finançament inclusiu, transformació de caixes d'estalvi i entitats microfinanceres, i lliçons apreses entre caixes i microfinanceres.

## **2. DEFINICIÓ I CONCEPTE DEL FINANÇAMENT INCLUSIU**

Quan hem confrontat els entrevistats davant de la tesi inicial del treball, és a dir que les caixes d'estalvi i les entitats de microfinances, formen part d'un mateix concepte anomenat finançament inclusiu, han aparegut els primers matisos, especialment al que a considerar les caixes d'estalvis de primers de segle XXI com entitats inclusives completes, tot i mantenir alguns elements inclusius.

Todó ho argumenta d'aquesta manera:

*"Jo crec que les caixes són cada cop menys [entitats de finançament inclusiu], excepte pel que respecta a la presència geogràfica. Les caixes estem presents en poblacions on els bancs no hi són, n'hi haguessin estat mai. Només en aquests aspectes les caixes podran continuar jugant un paper inclusiu, no tant dels més pobres com dels més allunyats dels grans nuclis urbans i per tant donar accés molt directe de tots els serveis universals arreu.*

*Aquesta àmplia presència territorial s'ha de poder mantenir en el futur. Quan es parla de sobrecapacitat de la indústria financera i de les caixes, jo no crec que ningú estigui pensant*

*que les oficines que sobrin siguin aquestes. Tancar aquestes oficines representa una pèrdua real de negoci, ja que hi ha oficines on la caixa és la única oficina bancària d'aquella població. Aquesta pèrdua real de negoci és difícilment recuperable, ja que potser el proper poble és a 20 Km. de distància, i és molt difícil traslladar els comptes. I a més, hi ha un risc reputacional i de confiança molt gran. Els aspectes reputacionals són molt importants per aquesta indústria i per tant no crec que ningú estigui pensant en tancar aquestes oficines. Aquest aspecte inclusiu es mantindrà.*

*[En relació al crèdit social]. Aquest factor sí que quedarà afectat si és que ha existit en el passat. En el passat, vull dir a partir de 1977, des de la Reforma de Fuentes Quintana, en la que s'equipara la operativa de les caixes amb la dels bancs. Des d'aquell moment, jo crec que no ha passat. I és bo que no hagi passat.*

*Si som entitats financeres, som entitats financeres. Per tant, captem recursos que no són nostres, per a guardar-los, i els hem de tornar. I els hem de deixar a aquella gent que sabem que ens els tornarà. Amb això guanyar tants diners com faci falta per a fer tanta obra social com sigui possible.*

*És aquí on cal fer inclusió, amb l'Obra Social. Sinó barregem les coses, i es cometen errors. Això és un negoci, que ha de ser rendible, sòlid i solvent, perquè estem sota la mateixa disciplina que la resta de bancs, sota la regulació dels bancs centrals.*

*Les caixes tenim dues activitats. Per un costat guanyar diners, i per l'altre distribuir-los a través de l'obra social. Però primer hem de guanyar diners. No es pot ser solidari des de la ineficiència. Impossible. Aquest és un discurs tronat de l'esquerra. Per donar, has de ser sòlid. I no parlo només de diners.*



*Aquest és un negoci, el bancari, que està molt inventat: captes diners que has de tornar, els remuneres, els empaquetes i els deixes a algú que te'ls torni, per a que puguis tornar-los."*<sup>76</sup>

Per tant, Todó identifica el manteniment d'una xarxa d'oficines en poblacions petites i allunyades com la principal contribució inclusiva de les caixes; per contra, considera que el crèdit i la resta de serveis financers no han de respondre a criteris socials sinó exclusivament de mercat.

Perdiguer va un pas més enllà i justifica perquè les caixes hauran d'abandonar completament qualsevol activitat inclusiva.

*"Quan parlem de la situació d'exclusió financera, em recorda la situació que es va viure al Regne Unit als anys 80, anomenada «debanking». Un procés d'expulsió de persones que no podien pagar els serveis financers.*

*La crisi mundial que estem vivint agreujarà la situació de «debanking», ja que limitarà les possibilitats d'obtenir subsidiació entre clients. A la banca sabem que el primer decil de clients és molt rendible; el segon i tercer decils comencen a baixar la seva rendibilitat; que el quart, cinquè i sisè decils no aporten ni sostrauen diners al compte de resultats; i la resta de decils, el 40% dels clients, produeixen pèrdues, especialment els decils novè i desè aporten moltes pèrdues.*

*En aquest moment del mercat financer, sense opcions d'anar ni a mercats nous ni a productes nous, més aviat es tendeix a tornar al negoci bàsic financer, provocant una reducció d'ingressos, i amb la necessitat de reestructurar la capacitat operativa instal·lada, una reducció del nombre d'oficines. Una reestructuració del sector.*

*L'aplicació de la funció de Cobb-Douglas<sup>77</sup> a la situació actual ens aboca a una reducció del sector. En un moment de poca*

---

<sup>76</sup> Entrevista Dr. Todó

*capitalització i major protagonisme de la tecnologia, caldrà disminuir la força de treball, per tal de mantenir els ingressos, és a dir, la producció. Quan es miren els costos, cal expulsar els clients que no donen diners per evitar la subsidiació.*<sup>78</sup>

Aquesta visió contrasta amb l'enfocament dels promotors de les entitats microfinanceres, com Carmen Velasco que en defensa la essència inclusiva com a raó de ser de les seves entitats:

*"En Promujer nunca hemos abandonado el área social. Pero tienes que lograr la sostenibilidad financiera, porque sino la institución tiene que cerrar sus puertas. Tienes que lograr la sostenibilidad y se tiende a desabastecer lo social: capacitación, salud, empoderamiento de la mujer,.... Hemos hecho muchos esfuerzos para equilibrar lo social y económico. En los países que los hemos logrado (Perú, Bolivia, Nicaragua y también México) parar el componente financiero. Sin duda alguna, sería una vida más sencilla si nos dedicamos a la parte*

---

<sup>77</sup> La funció Cobb-Douglas és una funció de producció, àmpliament usada per a representar les relacions entre un producte i les variacions de la tecnologia, el treball i el capital. Fou proposada per Knut Wicksell i desenvolupada per Charles Cobb y Paul Douglas al 1928. L'establiment de la funció va partir de l'observació empírica de la distribució de la renda nacional total dels Estats Units entre el capital y el treball. Les dades van mostrar que es mantenia més o menys constant al llarg del temps i a mesura que la producció creixia, la renda del total dels treballadors creixia en la mateixa proporció que la renda del conjunt dels empresaris. Aquesta funció de producció presenta la forma

$$Q = AT^{\alpha}K^{\beta}$$

On:

$Q$  = producció total (el valor monetari de tots els bens produïts durant un any)

$T$  = treball

$K$  = capital

$A$  = factor de productivitat

$\alpha$  y  $\beta$  són les elasticitats producte del treball i el capital, respectivament.

<sup>78</sup> Entrevista Dr. Perdiguier

*financiera. Nos convertiríamos en entidad regulada, convertirnos en banco, fondearnos con la captación del ahorro.*

*Sin embargo es muy importante creer que no siempre lo fácil es amigo de lo bueno. Si te declaras como una entidad de desarrollo, una entidad con un fin social, eso te obliga a pensar en áreas desatendidas en la población en la que buscamos un cambio. Definitivamente es la estrategia de la institución la que te obliga mantenerte en ambos lados de la ecuación.”<sup>79</sup>*

Malgrat tot, la discussió no es dóna només entre les caixes, que es consideren poc inclusives i les microfinanceres que creuen que la missió inclusiva és l'essència. Dins mateix de cada grup es donen visions complementaries, com l'opinió aportada per Loza en relació a la missió social de les caixes:

*"Continuo pensando que las cajas deberían de continuar siendo unidades especializadas para las clases populares. Van néixer per això, i continuen tenint un paper i un espai per desenvolupar-se. Aprofundint en les famílies de productes d'estalvi en totes les seves variants, també en les línies de les assegurances i en el desenvolupament dels fons de pensions. Pel que fa als actius, la funció que han desenvolupat les caixes permetent l'accés a l'habitatge en propietat ha estat molt important i hauria de continuar. Un conjunt molt ampli de la societat, que sense les caixes, mai hi hagués accedit, avui disposen d'un patrimoni familiar molt respectable. També el crèdit a les petites i mitjanes empreses.*

*Aquesta és la seva missió i en aquest terreny són fortes. Però s'han comès molts excessos i ara s'estan pagant. Per això sóc partidari d'una limitació en la operatòria de les caixes d'estalvi. Cal evitar que s'identifiqui a les caixes amb productes sofisticats i estructurats.*

---

<sup>79</sup> Entrevista Sra. Velasco

*Les caixes només tenim vida si ens mantenim dins els principis que ens han fet créixer al llarg dels anys: de caràcter local, limitades a les operacions bàsiques i enfocades a les classes populars.*<sup>80</sup>

Vidal apunta també la existència de diferències dins de les entitats microfinanceres, contrastant les que mantenen l'esperit original de les que no ho fan.

*"Conceptualment tant les caixes d'estalvis com les microfinanceres incorporen aquesta visió inclusiva en el seu origen. En les caixes, el seu públic objectiu, que inicialment eren les classes populars, ha esdevingut classe mitjana i això està forçant un canvi important. Totes les entitats evolucionen amb el temps, tot i que no sempre cap al mateix lloc. Aquelles que mantenen l'esperit original poden evolucionar de manera diferent d'aquelles que el perden fàcilment.*<sup>81</sup>

Les finances inclusives, doncs, continuen essent un concepte poc interioritzat pel conjunt de les entitats que en podrien ser-ne classificades. A mesura que avança la seva evolució aquest visió inclusiva tendeix a la seva reducció o, fins i tot, a la seva eradicació.

### **3. EVOLUCIÓ DE LES ENTITATS DE FINANÇAMENT INCLUSIU**

Els entrevistats van ser convidats a contrastar el model evolutiu plantejat en aquest treball de les quatre fases: crèdit, estalvi, previsió social i universalització bancària.

---

<sup>80</sup> Entrevista Sr. Loza

<sup>81</sup> Entrevista Sr. Vidal

Rico valida el model, así como la seva doble aplicació a caixes i entitats microfinanceres:

*El paralelismo entre las cajas de ahorro y las microfinanzas es, en mi opinión, perfectamente válido. Me parece que las instituciones microfinancieras están siguiendo el modelo de evolución que en su día, iniciaron las cajas de ahorro. En el caso de las cajas, observo que ya están en fases muy avanzadas de la evolución, hacia la universalización bancaria, incluso en algunos casos, algunas han perdido la esencia social. Pero con la irrupción de los programas de microcrédito en algunas cajas de ahorro, uno se cuestiona si las cajas están intentando retroceder en esa evolución, vuelven hacia su origen, intentando recuperar esa esencia social de su actividad financiera.<sup>82</sup>*

Tot coincidint en la pertinència del model, Perdiguier apunta un estadi nou, un punt d'arribada comú per a totes les entitats que és el mercat financer pur:

*El model te molt sentit. Crec que és una visió particular d'una més amplia, que podria resumir com "de lo social al mercado". Els models europeus ens han demostrat (caixes italianes i angleses) que el camí és el mercat, per tal de poder competir amb igualtat de condicions amb altres actors del mercat. En aquest punt hi sol haver un canvi de rol de l'equip directiu. Hi ha una transformació des dels pares fundadors als nous gestor de l'empresa que han de competir en el mercat. En aquestes circumstancies la motxilla "social" pot arribar a ser un element pejoratiu. Jo recordo perfectament que en els anys 80 i 90 els directius de les caixes a Espanya teníem el sentiment de com a mínim igual que els bancs, sinó millors, i que tota aquesta motivació social era un afegitó correcte (en comptes d'accionistes, tenim obra social), però que des del punt de vista*

---

<sup>82</sup> Entrevista Dra. Rico

*de la competència, dels productes, no hi havia diferències amb les bancs.*<sup>83</sup>

Per a Velasco l'evolució s'adiu més al que han fet les caixes d'estalvis. En el cas de les microfinanceres, l'evolució encara estaria en els estadis primerencs:

*"La tercera etapa del modelo planteado, de previsión y protección social, me encanta. El acceso al crédito debería ser considerado un derecho para la inclusión de personas que no han tenido la opción de disponer de una actividad económica.*

*Yo no diría que es un fracaso [en relación a les entitats microfinanceres que esdevenen bancs]. Creo que hay ejemplos que lo muestran, como Compartamos, que continua ofreciendo préstamos a población pobre de importe muy bajo, aunque haciendo la aclaración que el mercado de México es infinitamente mayor del de cualquiera de los mercados del resto de países latinoamericanos.*

*Acabo de estar en un curso en Harvard sobre Liderazgo estratégico en Microfinanzas, y ahí todos los ejemplos que aparecen son de instituciones absolutamente comerciales. Si no hay una mentalidad de maximización del beneficio, no habrá capacidad de atraer inversiones importantes, y no habrá posibilidad de disponer de entidades sostenibles.*

*Yo tenía el ejemplo de las Cajas de Ahorro españolas como alternativa a esa visión extraordinariamente comercial. Entidades sin fines de lucro, Sin accionistas, sin distribución de dividendo y con una extraordinaria fortaleza financiera. Es una decisión estratégica de la institución ser comercial o no. Pero*

---

<sup>83</sup> Entrevista Dr. Perdiguier

*no acepto que solo por la vía comercial puedas ser grande, y si no eres comercial, debes quedarte en pequeño.*

*Si a las cajas españolas se las equipara a los bancos van a correr la misma suerte que si una institución microfinanciera se trasforma en banco. Van a favorecer a unos pocos en desmedro de muchos. ¿Cómo evitarlo? Con regulación, con participación de la sociedad en los órganos de gobierno que asegure esa visión social.*

*Se debe pensar que el sistema financiero basada en la banca tradicional es excluyente."<sup>84</sup>*

També Molenaar qüestiona la pertinència total del model evolutiu per a les entitats microfinanceres , i ho compara amb el moviment cooperatiu iniciat a Centre Europa al segle XIX per Raffeisen:

*"Quan vaig estudiar el moviment cooperatiu de Raiffeisen, vaig descobrir que la primera mutua d'assegurances fou fundada al 1811. Els pagesos van ajuntar-se, van posar diners conjuntament per assegurar la collita en cas d'incendi. Al 1817 van iniciar una caixa d'estalvis. El crèdit va venir després. Per als pobres, la supervivència és més important que demanar préstecs per al creixement. En primer lloc, el manteniment de les formes de vida, després les oportunitats per a fer noves coses. Sempre diem que les microfinances comencen pel crèdit, però en realitat no és així. Fins i tot les antigues ROSCA van començar per l'estalvi, i el crèdit va venir després.*

*Tampoc Yunus va començar amb el crèdit. Va començar formant grups de suport entre dones. En la historia de*

---

<sup>84</sup> Entrevista Sra. Velasco

*Grameen, el grup ha estat més important que no pas les operacions de crèdit. Tothom coneix Yunus pels crèdits, però el més important que va fer, al meu paper, és formar grups. Per a sortir de la pobresa, el contacte que genera el grup és molt important: genera autoconfiança.*<sup>85</sup>

L'evolució d'aquestes institucions segueix raonablement bé el model plantejat. Els quatre estadis del model podrien ser incomplets i requerir d'una nova fase que assimili completament les institucions inclusives amb les entitats financeres comercials

#### **4. ELS MECANISMES DE TRANSFORMACIÓ**

Malgrat que aquesta evolució comporta, com s'ha demostrat, una adaptació a les noves exigències dels seus clients i del seu entorn, no suposa un canvi substancial en la seva naturalesa d'entitat de finançament inclusiu, sinó més aviat un aprofundiment en els objectius fixats originàriament.

##### **4.1. La metamorfosi**

La modificació d'alguna de les seves característiques principals ha provocat al llarg de la història i en diferents contextos, la transformació d'aquestes entitats. Aquesta no seria una etapa més en el model evolutiu anteriorment exposat, sinó que suposaria un trencament del propi model, al representar un punt d'inflexió, una metamorfosi, que faria que la realitat posterior a la transformació tingui molts pocs punts en comú a la etapa prèvia, degut a la profunditat dels canvis registrats.

En biologia, una metamorfosi no es refereix únicament a aquells processos de creixement de les dimensions i del nombre de cèl·lules d'un organisme, com seria

---

<sup>85</sup> Entrevista Sr. Molenaar



el cas del creixement dels mamífers. En les situacions de transformació que viuen els insectes, amfibis i altres espècies, existeix una diferenciació cel·lular i canvis importants en la seva forma exterior, el seu habitat i fins i tot, el seu comportament. Tal seria el cas de la larva que esdevé papallona, o del capgròs que es converteix en granota.

Algunes de les característiques que hem observat en el conjunt de processos de transformació institucional es podrien comparar amb aquests processos biològics. En efecte, semblaria que la llarga etapa larvària de les caixes d'estalvi britàniques –centenària- quedaria sobtadament finalitzada quan es transformen en societats anònimes, i en pocs anys, convulsament, esdevenen un grup bancari efímer que al poc temps desapareix, diluït pels moviments corporatius i les fusions en altres grups. A la natura, recordaria el cas dels insectes efemeròpters, que passen la major part de la seva vida en forma de nimfa aquàtica, i quan esclaten, tots alhora, a la forma alada adulta, viuen únicament unes poques hores, les que van del capvespre a la nit, el temps suficient per a l'aparellament i la posta dels ous.

Hi ha altres casos, com algunes papallones i alguns escarabats, on la fase larvària és relativament més curta i dona pas a una vida adulta, més llarga, i en la que desenvolupa la major part de la seva trajectòria vital. Aquest podria arribar a ser el model d'algunes de les institucions microfinanceres d'Amèrica Llatina, on després d'una curta i, relativament, ràpida evolució sota l'aparença d'instrument inclusiu, al cap de pocs anys esdevenen institucions financeres amb marcat caràcter comercial, on tot sembla indicar que desenvoluparan la major part del seu rol institucional.

Aquest procés de transformació es pot analitzar més a fons a través dels canvis incorporats en les 4 característiques establertes. A mesura que cadascuna de les variables va evolucionant cap a una institució comercial, aquesta pot passar per estadis entremitjos o mixtes, fins arribar finalment a la situació d'institució financera comercial, tal i com es pot comprovar a la taula 10.

**Taula 10. Canvis en les característiques de les institucions al llarg del procés de transformació**

|                                 | <b>Institució Includiva</b>    | <b>Institució mixta o en transformació</b> | <b>Institució Comercial</b>            |
|---------------------------------|--------------------------------|--|--|
| <b>Propietat</b>                | Pública i/o Filantròpica       | Filantròpica-Privada                       | Privada                                |
| <b>Naturalesa Jurídica</b>      | No lucrativa                   | Fundació/Banc                              | Societat per accions                   |
| <b>Missió</b>                   | Incrementar Includió financera | Mixta                                      | Maximització de valor per l'accionista |
| <b>Estratègia de creixement</b> | Expansió mercat "pobre"        | Mixta                                      | Ampliació a segments més rendibles     |

Font: Elaboració pròpia

## **4.2. Característiques en la fase de transformació**

Tal i com s'ha comprovat en l'estudi de les diferents experiències de transformació, cadascuna té el seu propi ritme, la seva pròpia causa iniciadora, i el seu propi camí transformador. Com a resultat de la tècnica d'anàlisi de continguts realitzada s'han agrupat les diferents aportacions rellevants provinents de les entrevistes en les quatre característiques bàsiques que defineixen el model de transformació:

### **4.2.1. Propietat**

Tots els camins de transformació, acaben tard o d'hora, en una estructura que permet incorporar la propietat privada. Aquesta via de transformació està fortament arrelada a la necessitat d'accés al mercat privat de capitals per facilitar

el creixement de les institucions. En no existir un mercat “social” de capitals<sup>86</sup> prou estructurat i d'un volum suficient, que podria assumir altres formes de participació, la única porta viable per accedir a fons de recursos propis que la majoria d'institucions han trobat, és facilitar la participació d'aquest capital privat en el capital de la societat. Aquesta és en sí una conseqüència de l'èxit de les institucions de finançament inclusiu, que en fer bé la seva tasca, tenen més demanda, i per fer-hi front i seguir creixent, s'han d'acabar obrint als capitals privats. En fer-ho, la raó per la qual van néixer i triomfar, s'esvaeix.

Els diferents experts entrevistats han analitzat la situació de canvi en l'estructura de propietat en funció de les diferents situacions que dominen. En el cas dels experts relacionats amb les caixes d'estalvis la seva reflexió ha estat totalment condicionada pel procés de reestructuració iniciat pel Govern Espanyol de forma paral·lela al treball de camp d'aquest estudi.

El professor Serra Ramoneda no coincideix amb la necessitat de condicionar la capitalització bancària a les fusions i ho indica de la següent manera:

*“Jo crec que el pla de fusions que impulsa el Banc d'Espanya té com a objectiu tancar oficines i reduir personal. No em convencen pas els arguments del Banc d'Espanya que les integracions són necessàries per aconseguir entitats de més grandària que puguin competir millor en un món globalitzat... Ja és sabut que les entitats financeres han d'augmentar els seus recursos propis, i de fet, ja hi ha el FROB per a aquest fi. La veritat, però, és que aquestes ajudes podrien haver arribat perfectament sense fusions i no ser condició 'si ne qua non' per accedir-hi. En definitiva, les unions no es fan per guanyar*

---

<sup>86</sup> La creació d'una autèntica borsa social, és una de les propostes llençades darrerament pel Professor Yunus, premi Nobel de la Pau 2006. Veure “*Social Stock Market. Social Business Entrepreneurs Are the Solution*” MIT Lecture 25/7/2009 al seu blog [www.yunusforum.net](http://www.yunusforum.net) (Consulta 14/6/2010)

*dimensió ni per resoldre els problemes financers, sinó per tancar oficines i reduir personal*<sup>87</sup>

També ho creu així el director de Política Financera de la Generalitat de Catalunya, Dr. Sicart:

*“El FROB és una operació de salvament. És temporal. No te vocació de continuïtat. Al final del dia, el FROB es dissoldrà quan hagi complert les seves funcions que són: En primer lloc, recolzar els Fons de Garantia de Dipòsits, perquè tenen un volum petit; en segon contribuir a recapitalitzar entitats viables, que han de fer forts ajustaments, i que per sobreviure necessiten una entrada de capital. Aquesta entrada de capital el FROB l'aporta via participacions preferents durant 5 a 7 anys, i a preus de mercat. Compte amb això: jo no he fet els càlculs, però tinc dubtes de si el FROB no és una trampa enverinada. Si les entitats tenen problemes, (massa personal, marge financer baix, molta morositat,...) els governs les han d'ajudar a capitalitzar-se, però no com en altres països “de gratis” sinó a un cost força elevat. Si l'entitat pot recapitalitzar-se i amb cinc anys tornar aquesta capitalització, molt bé. Però si amb 5 anys no se'n surt, això va a quotes participatives amb drets de vot.”*<sup>88</sup>

També el professor Cals, fins i tot abans de la publicació del decret del FROB apuntava a aquesta teoria:

*“Això (la creació d'un fons de rescat) pot tenir més d'una lectura, però una d'elles pot ser que al Banc d'Espanya no li agrada la situació de les caixes tal com està i preferiria que*

---

<sup>87</sup> Entrevista Dr. Antoni Serra

<sup>88</sup> Entrevista Dr. Ferran Sicart

*evolucionessin cap a societats per accions... Sempre hi hagut veus contra les caixes, (forma part de les regles del joc), que les han qualificades com antiquades i residus històrics que haurien d'anar normalitzar-se i absorbint-se, acostant-se a la situació dels bancs, com ha anat passant en molt països, però aquestes crítiques mai havien tingut un ressò en autoritats com el Governador del Banc d'Espanya, com ho han estat en aquest cas.*

*Ningú no posa en qüestió la legitimitat i la continuïtat de la banca en forma de societat anònima, i en canvi tothom s'atreveix a qüestionar les caixes pel fet que hi hagi alguna entitat que necessiti ajuda. Si algun dia hi hagués dret a vot, ja haurien convertit en societats anònimes<sup>89</sup>.*

Josep Maria Loza també es posiciona en contra de la opció triada per l'Administració General de l'Estat:

*“Jo era partidari d'un altre tipus d'intervenció, més preventiu. Per exemple, la compra d'actius immobiliaris per part de les administracions públiques, que permetria, per un costat, millorar ràpidament la capitalització de les entitats. Per l'altre, mantenir la inversió per part de l'estat amb un mínim cost per al contribuent. El sector públic no ha estat prou actiu amb les caixes. Ha faltat visió política per anticipar-se a la situació. Ara crec que podem estar davant d'una situació a mig termini que suposi regalar les caixes a canvi de l'entrada de capital privat<sup>90</sup>.*

---

<sup>89</sup> Entrevista Dr. Joan Cals

<sup>90</sup> Entrevista Josep Maria Loza

En canvi, Perdiguier defensa que una presència dels mercats de valors en les caixes seria beneficiosa:

*La idea bàsicament està en que la qualitat de la gestió millora quan s'està en el mercat de capitals. El que sí és cert és que estar en el mercat primari de capitals i cotitzar cada dia, fa que la qualitat de la gestió estigui més subjecta a una mirada de transparència i de rigor, que no pas una altra entitat que no ho necessita.*

*Per tant, quan el Banc d'Espanya diu que, o bé mitjançant cotització de societats participades (Criteria), o bé mitjançant quotes participatives (CAM), o bé mitjançant algun element que permetés conèixer l'opinió del mercat i dels analistes sobre la bondat de la gestió, es pogués dotar d'algun mecanisme d'orientar la gestió cap a camins més ortodoxes. Aquest punt seria un inconvenient en la visió tranquil·la, a llarg termini de la que les caixes han gaudir en la seva situació actual. D'altra banda també pot generar, especialment en moments de crisi, no estar prou desperts o amatents a les necessitats del mercat.*

*Tornant a la valoració del model, altres països com Itàlia, Regne Unit, ja han passat per aquest camí. El camí de la normalització, que implica entrar a competir en igualtat de condicions. Han canviat les regles de mercat, han canviat els objectius, que ha provocat canvis de naturalesa jurídica per tal de competir amb igualtat de condicions amb els bancs. Això no és exclusiu del sistema financer. També ha passat a les universitats, que neixen com a entitats no-lucratives, o bé fundades per esglésies, i acaben com a universitats privades competint entre elles en el mercat.*

*Quan el mercat és capaç de donar un servei eficient a la part baixa de la piràmide i fer un negoci econòmicament rendible, es desallotja el servei social inicial. Educació, Sanitat, Finances. Això és especialment rellevant en societats avançades i*

*competitives. En països en vies de desenvolupament aquest recorregut pot ser més llarg<sup>91</sup>.*

La posició de la Sra. Carmen Velasco també és contrària al canvi del sistema de propietat:

*“Yo diría que los que dicen [que el único sistema viable es un modelo de propiedad privada claro] eran demonios que estaban ocultos y que ahora se les ha visto la cola. Lo que ha ocurrido en Estados Unidos [crisis financiera de 2008] es una muestra de la avaricia del capital, que ha quebrado el sistema.*

*La única en Bolivia que ha mantenido un buen equilibrio es FIE. Un apego muy fuerte a su misión, siendo una excelente institución financiera. Yo creo que sí se puede, teniendo en cuenta cómo se configuran los dueños, cómo se eligen los inversores y cómo se mantiene el espíritu fundacional y el gobierno de la institución.*

*Si analizamos la cantidad de instituciones financieras comerciales, ya sean informales como la de Madoff, ya sean instituciones formalizadas, como muchos grandes bancos, que han puesto en riesgo los ahorros de tantas personas, por malos manejos de sus equipos ejecutivos, veremos que no es verdad que la mejor manera de gobierno corporativo es tener dueños, accionistas, capital doliente. Lo que ha ocurrido en Estados Unidos es un problema ético. ¿Dónde estaban los órganos de gobierno, la transparencia y la ética del sistema financiero?<sup>92</sup>*

El Sr. Molenaar, incorpora un nou element molt vinculat a la propietat, que és la implicació dels clients, i pren com a referència el moviment cooperatiu neerlandès.

---

<sup>91</sup> Entrevista Dr. Perdiguier

<sup>92</sup> Entrevista Sra. Carmen Velasco

*“Les Microfinances no és un concepte nou. Yunus no va inventar les microfinances. Yunus va fer allò que Raiffeisen ja havia fet. Raiffeisen, al segle XVIII va entendre que moltes persones eren explotades en la societat liberal capitalista. Y va entendre que la explotació dels pobres només podia solucionar-se amb la mobilització del conjunt de la societat, intentant organitzant-los i organitzant sistemes al voltant d’ells.*

*El que va fer Raiffeisen és, al meu entendre, una cosa molt intel·ligent: Va posar equips d’intel·lectuals junts, per donar suport als pobres. No només va formar grups d’estalvi, sinó que també van formar grups per a l’administració que ajudessin als grups d’estalvi. Fou una forma brillant d’enfocar el problema. Si cal gestionar diners, cal organitzar-ho molt bé. Va seguir el principi “El pobre mereix el millor”. Per tant, ell va mobilitzar la millor gent per ajudar els pobres, i va entendre que per a eradicar la pobresa cal ajuntar diferents forces. D’aquesta manera veien que no estaven sols, van guanyar autoestima.*

*És interessant veure la història del moviment cooperatiu neerlandès. La primera cooperativa que es va constituï, una cooperativa agrícola, es va anomenar «L’interès propi ben entès». Els seus integrants sabien que, per a millorar, havien de treballar tant en interès propi com en benefici del grup. Aquest va ser un aspecte clau per a l’èxit de les cooperatives d’estalvi i crèdit holandeses.*

*Hi ha una gran diferència entre el sistema de Raiffeisen y altres sistemes europeus, per exemple, el britànic. Mentre el britànic es va construir de dalt a baix, el sistema de Raiffeisen era diferent: unes persona formen un grup, alguns grups formen una cooperativa, que s’ajunten amb altres cooperatives. Els grups d’estalvi foren un moviment social per a general*



*autoestima, no per a generar diners. L'autoestima ajuda els pobres a ser més actius.*<sup>93</sup>

El Sr. Nazrul Chowdhury, directiu del Grameen Bank, defensa el model cooperatiu:

*“En el cas del Grameen, som sostenibles des de 1995. Cada anys generem beneficis que retornen als clients, que en el nostre cas, són els propietaris del banc. Aquest és un bon model, en la meva opinió”*<sup>94</sup>

Novament Cals fa una nova aportació en relació al model de propietat públic-privat que representa una caixa d'estalvis: la politització dels seus òrgans de govern. A partir de la seva pròpia experiència, proposa límits per mantenir la qüestió sota control:

*La Llei de 1985 ja diu que els consellers havien d'actuar amb interès únic i exclusiu de l'entitat i que implícitament, això volia dir que no es podia produir una cosa que avui estem veient a l'ordre del dia, els mandats externs: un ajuntament, una diputació, un consell comarcal els hi diuen als “seus” representants: “per aquí, per allà”. Això la Llei clarifica que és contrari al bon govern. El que passa és que persisteix una terminologia que alimenta aquesta situació. Jo mateix vaig ser durant uns anys, conseller de Caixa Catalunya en “representació” de la Diputació de Barcelona. Jo considero contradictori que s'anomeni representant i després que es digui que has d'actuar només en interès de la institució, de la caixa. En principi, des de fora algú pot dir per exemple: “Els ajuntaments de la província de Barcelona tenen unes*

---

<sup>93</sup> Entrevista Klaas Molenaar. Traducció pròpia.

<sup>94</sup> Entrevista Nazrul Chowdhury, traducció pròpia

*necessitats, i els representants de la diputació han de vetllar per a que hi hagi crèdit per aquests ajuntaments”.*

*La pròpia denominació és equívoca. Seria millor que s’anomenés “designats” en comptes de “representants” per tal que els consellers vetllin exclusivament per l’interès de la caixa, específicament la solvència de l’entitat, per tal de defensar la seva viabilitat a llarg termini, en benefici dels clients, de treballadors, i dels objectius de la seva obra social. Per exemple, si algu diu: “El país necessita que invertiu en tal empresa”. Si els números no surten, caldria vetllar per la caixa, i no per altres interessos. Aquesta és una qüestió que s’hauria de reformar.*

*No he posat en qüestió la composició dels òrgans de govern, que per la seva part és molt diversa. Hi ha comunitats autònomes que han donat entrada a membres del parlament corresponent. A Catalunya això no s’ha fet. En altres comunitats, sí. Aquestes actuacions augmenten el risc de politització. Tot el que afegeix riscos als propis d’una entitat financera (risc de crèdit, de mercat, de tipus de canvi, ...) és dolent. En el cas de les caixes hi ha un risc afegit que és el de la politització. Pot paraitzar l’entitat, pot introduir disputes pel poder. Cal dir que aquest risc en el cas de societats anònimes també hi és: Disputes entre accionistes privats que paralitzen l’activitat.*

*Cada institució, cada forma d’empresa, juga amb els avantatges i inconvenients de la seva forma d’empesa, de la seva realitat. En el cas de les caixes, el risc de politització existeix i és més gran que en el cas de la banda privada. Tot i així, en la banca privada un cert risc de politització també hi és. Perquè sempre que hi ha un sector amb regulació i supervisió, hi ha un cert risc de politització.*

*Si les coses es fessin seguint les meves recomanacions, si un conseller actua més com a nomenat i designat que com a representant del seu grup polític, les coses anirien millor. No pot admetre que li diguin que és el representant de la institució corresponent, ni d'un grup polític concret. Per exemple, en els problemes que hi ha hagut des de fa temps a la Caja de Castilla La Mancha, en un moment determinat, el partit Popular diu: "Nosotros ordenamos a nuestros representantes que se retiraran del Consejo de Administración y de la Comisión de Control". I n'hi va haver un que no es va retirar, i a aquest l'han expedientat. També el PSOE ho ha dit en relació a Caja Madrid: "Nuestros representantes van a votar tal cosa". Aquí estan fent una cosa contra la llei. És una deformació del llenguatge i afavoreix la des-legitimació de les caixes."<sup>95</sup>*

La discussió sobre l'estructura de propietat d'aquest tipus d'entitats apunta sempre cap a la mateixa direcció. Tothom tem que un canvi en l'estructura de propietat condicionaria la provisió dels serveis financers en condicions inclusives. Però alhora, hi ha un cert consens en que la incorporació gradual de formes de propietat privades serà imprescindible per continuar en el mercat.

#### **4.2.2. Naturalesa jurídica.**

Seguint el plantejament anterior, hom considera que la millor manera de participar en el capital de la societat és a través d'accions proporcionals a l'aportació econòmica. Aquest fet és incompatible amb les estructures jurídiques no societàries pròpies de les institucions inclusives, i empeny a que moltes entitats que neixen com a fundacions o cooperatives, esdevinguin societats per accions.

---

<sup>95</sup> Entrevista Dr. Cals

Aquests títols donen drets a la participació en els beneficis i per tal de poder vetllar per seu bon ús, donen drets de representació en els Consells i Juntes corresponents. La naturalesa jurídica basada en fer compatibles els interessos de les diferents parts implicades (*stakeholder society*) dóna pas a aquella que està basada únicament en vetllar pels interessos dels qui inverteixen els seus recursos (*stockholder society*).

El Dr. Todó defensa la continuïtat de la naturalesa jurídica de les caixes espanyoles:

*“De bancs ja n’hi ha. Els canvis en les caixes han de servir per millorar el que no funciona prou bé, però no pas per atacar el nucli de les caixes. Aquest és un invent revolucionari, innovador, brillant i potent. Em semblaria un despropòsit.*

*[En relació a la evolució de la naturalesa jurídica de les caixes] jo em conformaria que evolucionés cap a la gestió professional. Si els gestors són professionals, el model de governabilitat és rellevant, però no és la peça clau. El model de governabilitat ha de crear els incentius suficients com perquè els gestors siguin professionals, i a que aquests gestors reportin adequadament. Això es pot fer amb una societat anònima o bé amb una caixa com està ara. Això no depèn de qui és l’amo. És una fal·làcia pensar que en les grans corporacions, els accionistes tenen més control sobre els executius que en els òrgans de govern d’una caixa d’estalvis.*

*Els [membres dels] òrgans de govern han de prendre’s seriosament la seva funció i crear els mecanismes adients per a monitorització i reporting que han de fer els equips executius. I això vol dir que ha d’haver gent molt preparada en aquests òrgans.*

*Les caixes, conceptualment, són un gran invent, una gran revolució. Si no existissin i algun se les inventés seria revolucionari. Hi ha qui diu que són carques, obsoletes,*

*rònegues, però en realitat, conceptualment, són molt revolucionaris”.*<sup>96</sup>

També Cals defensa el model empresarial que representen les caixes d'estalvi:

*“Érem molts els que dèiem que les caixes eren un model d'empresa alternativa. En front de la visió de l'empresa “shareholder”, és a dir, com una organització que té com a objectiu maximitzar el valor per a l'accionista, i aquest és l'objectiu que passa per damunt de qualsevol altre, i gairebé es converteix en objectiu exclusiu, i on els òrgans de govern només reflecteixen la composició dels accionistes; hi ha la visió de l'empresa “stakeholders” a la qual responen les caixes d'estalvi, on els òrgans de govern responen als diferents interessos que són: interessos el món local, interessos dels clients, interessos del teixit empresarial, interessos dels fundadors, i finalment els interessos dels treballadors. Tots aquests interessos estan representats, a través de la Llei d'òrgans rectors de les caixes d'estalvi. És clar, el tema delicat, i que ho enverina tot, és la presència d'una part d'aquests interessos lligada a nomenaments per part d'institucions públiques, ajuntaments, diputacions, consells comarcals, introdueix el tema del risc de politització, i de la seva incompatibilitat amb l'eficiència de les caixes. Una part de la meva proposta de codi de govern va adreçat a posar aquest risc sota control.”*<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Entrevista Dr. Adolf Todó

<sup>97</sup> Entrevista Dr. Joan Cals

Tot i això, Terribas acusa a l'òrgan supervisor d'impulsar el canvi en les caixes per via de l'equiparació operativa amb els bancs i l'estímul a la maximització dels beneficis:

*El Banc d'Espanya va forçar [amb la reforma de 1977] l'equiparació de bancs i caixes per la via dels beneficis. Va imposar l'exigència de destinar un 50% dels beneficis de les caixes, com a mínim, a reserves. Amb un argument barroer: "Para mayor garantía de los impositores". No ho vaig entendre, la que les caixes tenen 150 anys d'existència i no han tingut problemes de garanties. Amb l'increment de l'exigència de reserves van començar els problemes. Amb una gestió honesta, no es necessari que t'obliguin. L'avantatge de no tenir accionistes, era que les caixes podien ser molt prudents alhora d'invertir, i això ara s'ha perdut. L'exigència de la maximització del benefici, provoca l'especulació. Les caixes han d'invertir en els mercats de futurs? Per a mi la resposta és 'No', encara que els doni molt marge financer.*<sup>98</sup>

La Sra. Carmen Velasco explica així la seva lluita per mantenir un equilibri entre els objectius socials i els econòmics:

*"Las Entidades Microfinancieras deberían ser no lucrativas, sin capital doliente, para evitar que deban retribuir el capital en exceso y puedan mantener la visión social"*<sup>99</sup>

El professor Cals insisteix en la naturalesa jurídica de les caixes, i es mostra pessimista amb la evolució del sector a Espanya, un procés que ell anomena, "desnaturalització":

*"El camí de la transformació a Espanya serà de la desnaturalització de les caixes. Ha estat un fenomen del qual*

---

<sup>98</sup> Entrevista Sr. Jaume Terribas

<sup>99</sup> Entrevista Sr. Velasco

*han escapat el sistema alemany, espanyol i el francès. En els altres països, poc o molt, aquest procés de desnaturalització de les caixes, altres en diuen privatització, però jo prefereixo dir-ne desnaturalització (canvi de naturalesa), ja s'ha produït.*

*Al llarg dels darrers vint anys, les caixes han rebut crítiques pel que fa a la seva naturalesa jurídica, una crítica latent i minoritària, sense la implicació dels grans partits polítics o dels líders d'opinió, ni tant sols la banca, principal competidora de les caixes, ha fet grans crítiques, i sempre ho ha fet amb la boca petita. Al llarg d'aquest temps, les caixes han competit en el mercat en igualtat de condicions i durant el qual guanyat a la banca. Llavors es qüestionava una institució de resultava ser eficient, rendible, competitiva, pel simple fet que no responia al model dominant d'empresa, la societat anònima. Les crítiques venien pel fet de tenir una altra naturalesa jurídica, que el Tribunal Constitucional anomena "de naturalesa fundacional".*

100

Per a Rafael Vidal, la forma jurídica que pren la institució microfinancera depèn molt de l'entorn regulador en el que opera. Posa el següent exemple:

*"Les entitats microfinanceres tenen una diversitat de origen, de cultura, i especialment, de marcs reguladors. Per exemple, a l'Àfrica de l'oest la gran majoria de les organitzacions financeres segueixen un model cooperativista, ja que aquest ha estat afavorit pel regulador. El BCEAO, el Banc Central de l'Àfrica de l'Oest, i que és l'autoritat monetària i supervisora de tots els països que comparteixen el Franc CFA (Senegal, Burkina Faso, Mali, Costa d'Ivori, Togo, Níger i Guinea Bissau) dels del anys 1970 ha promogut la creació de "Mutuelles", que són cooperatives d'estalvi i crèdit. A partir de 2008, però la*

---

<sup>100</sup> Entrevista Dr. Cals

*regulació s'ha obert a noves formes jurídiques com ara associacions, fundacions, etc.*

*Crec que el model de propietat, o la forma jurídica és indiferent alhora de preveure l'evolució d'una IMF. El més important és que l'equip que hi ha al front de l'entitat mantingui la missió de l'entitat."<sup>101</sup>*

El món financer no comprén la existència d'un model d'empresa "stakeholder", basat en la representació dels grups d'interés en els òrgans de govern en front de l'empresa "shareholder", en la que els propietaris són els representats en els consells.

#### **4.2.3. Missió.**

Un cop el capital privat forma part de l'estructura de propietat i de govern de la institució, un nou objectiu fundacional s'afegeix a la original missió inclusiva: la maximització dels beneficis i el seu repartiment entre els accionistes. Aquesta és una missió legítima i generadora de valor, però sovint, com s'ha vist en alguns dels casos analitzats, incompatible amb la missió original inclusiva. En molts casos, després d'un cert temps en el que s'intenta fer compatible l'objectiu inclusiu amb l'objectiu de rendibilitat, un dels dos acaba guanyant la partida a l'altre, i en la majoria de casos, aquest és l'econòmic.

La Sra. Carmen Velasco explica així la seva lluita per mantenir un equilibri entre els objectius socials i els econòmics:

*"El acceso al crédito debería ser considerado un derecho para la inclusión de personas que no han tenido la opción de disponer de una actividad económica. La necesidad al crédito*

---

<sup>101</sup> Entrevista Rafael Vidal



*puede volverse en avaricia para unos pocos. Son tantos los necesitados al crédito en el mundo, que se haya visto (en el caso de Compartamos, y en otros casos) que a los pobres se les pueda cobrar tasas muy altas de interés, sin analizar si eso les ayuda a salir de la exclusión y ese crédito se convierta en una amenaza.*

Per al Sr. Nazrul Chowdhury la recerca de la sostenibilitat no implica la transformació:

*“La sostenibilitat financera és molt important per a un programa de microcrèdit. Si el programa no és sostenible, el programa haurà de tancar. Però fer un programa sostenible, no significa transformar-se en un banc. Sovint, les IMF volen ser rendibles tant ràpid com sigui possible i situar la maximització dels beneficis com a primer punt. Llavors aquestes IMF han de canviar la seva missió i deixaran de ser entitats microfinanceres.”<sup>102</sup>*

En canvi el Dr. Joan Cals, aporta una lectura més realista i adaptada a l'entorn de les caixes d'estalvi, després de la crisi financera de 2008:

*“Jo crec que la contribució de les caixes amb això [el seu impacte social] s'ha anat reduint, en la mesura que les caixes s'han anat equiparant operativament amb la banca. En un mercat espanyol de serveis financers molt competitiu, els seus marges financers han anat reduint i per tant, la possibilitat que tenien de tenir una contribució social des de la vessant financera també es menor que la que era fa 25 anys”.<sup>103</sup>*

---

<sup>102</sup> Entrevista Nazrul Chowdhury, traducció pròpia

<sup>103</sup> Entrevista Dr. Joan Cals

Un altre dels elements analitzats pel Sr. Terribas en el canvi de la missió, és el factor humà, és a dir,

*“Per a mi, el concepte important és el factor humà. Si les caixes italianes encerten amb les persones que estan en els òrgans de govern de les fundacions bancàries, aquest model pot funcionar. El mateix es pot aplicar a les caixes espanyoles. Si no haguéssim tingut presidents i directors com els que han hagut, no hi hauria cap problema. El nostre país és molt complex en matèria de societat civil i fundacions. El model podria funcionar, però només a curt termini. A llarg termini hi ha un fort perill de descapitalització. Aquí tornem al factor humà. Qui vetllarà per la bona gestió d'aquestes entitats? La orientació social de les persones que estiguin en el front.*

*Tornem al mateix punt anterior, si el Banc d'Espanya pressiona per fer beneficis i reserves, i els gestors no tenen la sensibilitat social suficient, la missió de les caixes s'ha perdut.”<sup>104</sup>*

Aquesta posició també és argumentada pel Dr. Klaas Molenaar, que hi afegeix una interpretació ideològica:

*“El moviment de les microfinances ha estat fortament influenciat pel pensament anglo-saxó neo-liberal. Ha estat una situació mundial, però en el cas d'Amèrica Llatina ha estat molt més evident. Aquest pensament ha dominat l'actuació d'ACCIÓN i del BID durant la dècada dels 80 i 90; coincidint amb el període del president Reagan. Aquesta forma de pensar va coincidir molt bé amb els resultats dels estudis d'avaluació realitzats en aquella època sobre la efectivitat i eficiència dels programes de suport a la petita i mitjana empresa. Els tecnòcrates van arribar a la conclusió que el desenvolupament de la petita empresa no*

---

<sup>104</sup> Entrevista Sr. Jaume Terribas

*havia funcionat fins al moment. Argumentaven que quan es tracta de petites i microempreses, la eficiència del suport financer és més alta, que no pas dels programes de suport no financer. Simultàniament, aquest període coincidí amb allò que s'anomenà "La fatiga de l'ajuda", quan molts donants es preguntaven fins quan podrien suportar les organitzacions. Tot això va fer sumar moltes energies per donar suport a una indústria microfinancera sostenible. Llavors va arribar el que jo anomeno, la bogeria de les microfinances."*<sup>105</sup>

Tot i que, sobre el paper, la compatibilitat entre els objectius socials i els vinculats a la sostenibilitat financera és elevada, a mesura que les entitats evolucionen, el component financer es va imposant per sobre del social.

#### **4.2.4. Estratègia de creixement.**

El propi èxit d'aquestes institucions ha permès moltes vegades que els seus clients, inicialment en els estadis baixos de desenvolupament de la seva comunitat, vagin ascendint en l'escala del desenvolupament social i econòmic. Aquests, per tant, aniran demanant nous productes i serveis, més sofisticats. Un cop l'entitat inclusiva decideix acompanyar el creixement dels seus clients, i se'n surt, tendirà a seguir oferint els seus productes i serveis a clients de nivells superiors als que inicialment servia. Aquests nivells, normalment més rendibles, seran cada cop més prioritaris en l'estratègia de la institució, apartant-se de la seva forma original d'actuar.

El Sr. Nazrul Chowdhury aporta la experiència del seu banc:

*"Grameen Bank és un banc, però amb una filosofia molt diferent als bancs occidentals. Si les institucions de microcredit comencen processos de transformació similar a les caixes d'estalvi europees, el microcrèdit entraria en un clar risc de desaparèixer. L'activitat de microcrèdit és molt costosa. Cal*

---

<sup>105</sup> Entrevista Dr. Klaas Molenaar. traducció pròpia

*disposar d'una estructura ben especial per a recolzar el microcrèdit. Generar benefici econòmic i benefici social poden ser dues accions excloents. Si vols maximitzar el benefici econòmic, probablement reduiràs el benefici social.”<sup>106</sup>*

Aquesta posició també és defensada per la Dra. Silvia Rico:

*“Yo creo que tanto en América Latina como, a otro nivel, en Asia, se está observando que las instituciones están evolucionando muy rápidamente en esa búsqueda de crecimiento y rentabilidad acompañando sus clientes iniciales. Pero eso no implica que estas instituciones dependan tanto de los subsidios cruzados<sup>107</sup>, ya que todavía su cartera de clientes es bastante homogénea. En América Latina sí que se está viendo una mayor incursión por parte de la banca tradicional a ofrecer servicios dirigidos a esa masa de gente desatendida, con una variante del modelo a la inversa. Eso es muy importante. Bancrecer en Venezuela, o la filiar del Banco Santander en Chile están empezando a atender ese perfil de cliente, ya que van viendo que existe un potencial de rentabilidad para su actividad en ese perfil de cliente. En Asia, por el contrario, su misión es más pura, seguramente por los altísimos niveles de población desatendida que hacen que las instituciones estén más pegadas al perfil original de cliente de microcrédito”<sup>108</sup>.*

Aquest argument de l'acompanyament dels clients no és, però, compartit per tothom. Carmen Velasco indica:

---

<sup>106</sup> Entrevista Nazrul Chowdhury, traducció pròpia

<sup>107</sup> En aquest context s'anomenen “subsidis creuats” a la transferència de recursos des dels segments de clients més rendibles, normalment amb major nivell de renda, fins als segments menys afavorits que clarament no aporten beneficis

<sup>108</sup> Entrevista Dra. Silvia Rico

*“Para acompañarles se han dejado otros en el camino al concentrarse en población con más recursos. En Promujer, hemos comenzado con población muy pobre, y sin oferta. Ahora hay más oferta y nuestros clientes han mejorado bastante: sus habilidades de negocio, sus ingresos, disponen de pequeñas empresas, no únicamente de subsistencia. Con esta población hay dos posibilidades: Seguir ofreciendo nuevos servicios adaptados a sus nuevas necesidades, o bien que Promujer los gradúe, los entregue a la banca y vuelva con los que todavía no tienen nada. Pero eso es muy costoso, porque se ha invertido mucho dinero en traer personas con créditos de 50-100 dólares, para situarles en una posición donde se pueden prestar 1000 a 2000 dólares. Ése cliente significa un menor coste, un mayor ingreso, menor riesgo. Con costes muchos más bajos, más rentabilidad, con subsidios cruzados, podemos seguir atendiendo a una gran masa de gente.*

*Sin embargo, esos clientes altos van a obligar a la Institución a comenzar a ofrecerles nuevos productos y servicios más complejos y diferenciados. El riesgo que yo veo en esta estratificación de mercado con unos productos básicos para los que entran y otros más maduros, es que los inversores externos, van a ver más rentabilidad y pueda existir una gran presión para abandonar a los de abajo. Si se comparan las ONG que ahora son bancos, el porcentaje de su cartera que está dedicado a los más pobres es mínima”.*<sup>109</sup>

Tampoc Klaas Molenaar es mostra molt alineat amb l'argument de l'acompanyament dels clients:

*“Quan una entitat creix i adapta la seva oferta, normalment també canvia el seu públic objectiu. Diuen que els clients*

---

<sup>109</sup> Entrevista Sra. Carmen Velasco

*creixen amb ells, però no crec que sigui veritat. Si mirem la composició dels clients de la majoria d'IMF, es veu que només una petita proporció correspon als clients originals, la resta són nous, i provinents de nous segments. Aquests corresponen a operacions més rendibles, que deixen més marge i més beneficis. Al cap i a la fi, l'interès de la organització passa per davant de l'interès dels clients. Sempre ha estat així al llarg de la història.*

*Hi ha un article molt interessant escrit per Otero y Rhyne sobre la graduació de les institucions microfinanceres. Comencen com a programes de crèdit dins ONG, passen a ser entitats especialitzades no bancàries, i finalment esdevenen bancs especialitzats. Però el que no diuen a l'article és que cada cop de modifiquen l'entitat, també canvien el tipus de client diana. Ells diuen que els clients creixen amb ells, però jo no crec que sigui veritat.*<sup>110</sup>

També s'han afegit al debat de si les entitats han d'acompanyar als clients des de les caixes d'estalvi, segons Todó:

*“Jo crec que s'ha d'acompanyar el client, però sense deixar de conèixer-lo. Les classes modestes són les que millor paguen, quan poden. La seva paraula i el compliment del seu compromís és l'únic que tenen. Hi ha d'haver un lligam entre la persona i l'entitat. Això ho hem de recuperar*

*Siguin quines siguin les modificacions que s'introdueixin en les caixes, el que han de fer és tornar a les coses bàsiques, a les fonamentals. El problema nostre, i potser dels microcrèdits, ha estat bàsicament que ens hem oblidat de qui són els nostres clients. Els principals factors d'èxit dels darrers 25 anys de les caixes d'estalvi, fins a l'explosió de la crisi, ha estat que nosaltres hem estat al costat de les classes modestes, que*

---

<sup>110</sup> Entrevista Sr. Klaas Molenaar. Traducció pròpia.

*eren uns segments abandonats pels bancs, ja que en els anys 70 no eren un segments rendibles.*

*Però són precisament les classes modestes les que han fet un salt sociològic i econòmic més gran en la nostra societat en els darrers anys. Les classes hem crescut al costat d'aquesta gran bola que anava creixent. El que jo crec és que les caixes han crescut en volums i no tinc tant clar que hagin crescut al mateix nivell en capacitats i professionalitat. La qual cosa ha fet que ens anéssim oblidant del que fèiem a l'inici, que és conèixer els clients. Quan tu coneixes els teus clients, com en Yunus, li mires als ulls i no cal fer moltes anàlisis de risc de crèdit, perquè es gairebé com fer-li un préstec al teu germà. A no ser que tingui molta mala fe, te'ls torna. Perquè hi ha un lligam, una coneixença, un compromís,...*

*Els bancs i caixes hem de donar préstecs a gent que no són el nostre germà. Però hem de conèixer-los gairebé com si ho fossin. Quan ens hem posat "estupendos" i no els hem conegut han vingut els problemes. La proximitat ha estat i serà un factor d'èxit de la nostra activitat."<sup>111</sup>*

Una mirada similar, però des de la perspectiva de les microfinances, l'aporta Rico:

*"En el caso de España, como en las instituciones de microcrédito de América Latina, las entidades han ido evolucionando, a medida que iban evolucionando sus clientes. ¿De qué le sirve a una entidad, haber conseguido hacer crecer a un cliente, para en el momento que es más rentable, deba abandonarlo o entregarlo a un banco tradicional? ¿Han perdido su visión social o simplemente han evolucionado con sus clientes? No creo que sea ninguna pérdida sino que responden a una evolución natural de sus actividades."<sup>112</sup>*

---

<sup>111</sup> Entrevista Dr. Adolf Todó

<sup>112</sup> Entrevista Sra. Rico

Finalment, Vidal apunta un altra via per al creixement de les microfinances, tot mirant els diferents mercats regionals:

*"En alguns casos, l'evolució de les IMF serà similar al de les caixes, però no sempre, ni sempre al mateix ritme. Per exemple, les entitats microfianceres de Brasil i Xile (països de renda mitja, a punt d'entrar en renda alta) són estructures socials i financeres que estan a punt de fer el salt, la transformació cap a organitzacions comercials. La transformació tindrà lloc ben aviat.*

*En canvi, a l'Àfrica els terminis són molt més llargs. No es veuen que els indicadors d'inclusió estiguin millorant rapidament. En aquests casos, no es donaran les condicions per al canvi a curt termini.*

*En els països mediterranis probablement les entitats de microcredit seràn les darreres en poder fer una transformació completa.*

*En canvi, a la Xina, amb un model econòmic socialista, una banca estatal i ineficient, però amb una visió inclusiva, els canvis estan ja essent "brutals". La reforma del sistema financer xinès generarà grans oportunitats a les microfinances. Els eixos de la reforma són: aprimar la banca pública, obrir la porta a la banca internacional, liberalitzar el mercat financer (tipus d'interès,...). Aquests canvis permetran el creixement de les microfinances xineses, especialment tenint en compte que hi han 800 milions de xinesos en àrees rurals que poden ser clients potencials d'aquest tipus d'organització."<sup>113</sup>*

---

<sup>113</sup> Entrevista Sr. Vidal



**Taula 11: Resum de les principals aportacions de les entrevistes. Primera part: definicions, evolució i etapes de la transformació**

| Àrea d'interès                                 | Principals discussions  | Conclusió  |
|--|---|--|
| Definicions i conceptes: Finançament Inclusiu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepte validat pel panel, amb matisos sobre la seva aplicació actual</li> <li>• En les caixes, aquest component estaria, segons els experts, present, molt limitat o totalment extingit</li> <li>• Per a les entitats microfinanceres, l'element inclusiu és essencial, tot i els perills d'una ràpida evolució cap al mercat.</li> </ul>  | Les finances inclusives, doncs, continuen essent un concepte poc interioritat pel conjunt de les entitats que en podrien ser-ne classificades. A mesura que avança la seva evolució aquest visió inclusiva tendeix a la seva reducció o, fins i tot, a la seva eradicació.   |
| L'evolució                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El model plantejat rep suport per part de la majoria dels experts</li> <li>• El debat apareix quan es planteja la continuació del model</li> </ul>   | L'evolució segueix el model plantejat. Els quatre estadis del model es completen amb una nova fase : bancarització   |
| Transformació de Caixes d'Estalvi i de les IMF | <p><b>PROPIETAT FILANTRÒPICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussió molt condicionada per l'aplicació del FROB, que aporta dubtes sobre el punt final del procés, previsiblement amb la incorporació de propietat privada</li> <li>• Apareixen discussions ideològiques entre les posicions més liberals que apunten a la propietat privada i les posicions de l'economia social, que suggereixen mantenir els camins de Raiffessen en forma de models mutualistes, cooperatius o filantròpics.</li> </ul> <p><b>FORMA JURÍDICA NO LUCRAT.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Si les caixes no existissin, caldria inventar-les"</li> <li>• L'exigència de maximització dels beneficis és el que va trencar el consens sobre el model jurídic de les caixes i de les entitats no lucratives que gestionen les institucions microfinanceres.</li> </ul> <p><b>MISSIÓ INCLUSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La missió social no és incompatible amb la sostenibilitat financera</li> <li>• Quan augmenta la competitivitat en els serveis financers, la contribució social, disminueix</li> </ul> <p><b>ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cal acompanyar els clients a mesura que incrementen les seves necessitats financeres, sense deixar de servir-los</li> </ul> | <p><b>PROPIETAT FILANTRÒPICA</b><br/>La discussió sobre l'estructura de propietat d'aquest tipus d'entitats apunta sempre cap a la mateixa direcció. Tothom tem que un canvi en l'estructura de propietat condicionaria la provisió dels serveis financers en condicions inclusives. Però alhora, hi ha un cert consens en que la incorporació gradual de formes de propietat privades serà imprescindible per continuar en el mercat</p> <p><b>FORMA JURÍDICA NO LUCR.</b><br/>El món financer no comprén la existència d'un model d'empresa "stakeholder", basat en la representació dels grups d'interès en els òrgans de govern en front de l'empresa "shareholder", en la que els propietaris són els representats en els consells.</p> <p><b>MISSIÓ INCLUSIVA</b><br/>Tot i que, sobre el paper, la compatibilitat entre els objectius socials i els vinculats a la sostenibilitat financera és elevada, a mesura que les entitats evolucionen, el component financer es va imposant per sobre del social</p> <p><b>ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT</b><br/>L'acompanyament de les necessitats dels clients és un repte per no haver d'abandonar el públic objectiu inicial per anar-ne a buscar un altre de nou, que no és compatible amb la missió.</p> |

L'acompanyament de les necessitats dels clients és un repte per no haver d'abandonar el públic objectiu inicial per anar-ne a buscar un altre de nou, que no és compatible amb la missió.

De les tres primeres àrees d'interès tractades fins al moment, a la taula 11 se'n pot observar un resum que sintetitza algunes les conclusions.

### **4.3. El model de transformació**

No totes les entitats que es transformen ho fan simultàniament en les quatre variables descrites, ni amb la mateixa intensitat; però si hi ha moviments, encara que sigui parcials en alguna d'elles, molt probablement, la transformació tindrà lloc en el futur.

Hi ha entitats de microfinances a Amèrica Llatina que han optat per la forma jurídica de societat per accions, per tal d'operar en el seu país, tot i que la propietat es manté en mans filantròpiques i no han iniciat cap altra dimensió de la transformació, mantenint la missió i l'estratègia fermes en les originàries fórmules inclusives. A la llarga, però, moltes d'aquestes, quan han d'accedir a recursos de capital per finançar el creixement, ja disposen d'una estructura que facilita la transformació institucional.

En el cas de les caixes d'estalvis espanyoles, tant l'estructura de la propietat com la naturalesa jurídica es mantenen en fórmules pròpies d'institucions inclusives, això és entitats de naturalesa fundacional. Tal i com s'ha descrit en el capítol anterior, però, aquesta situació podria canviar a curt termini. Malgrat aquesta situació jurídica, el cert és que tant l'estratègia de creixement, com la missió semblaria haver canviat fa temps, i seria més pròpia d'una organització financera comercial. Així és percebut per una majoria dels seus clients, que no diferencien excessivament a les caixes d'estalvi i els bancs en la seva actuació.

Pel que fa a l'estratègia comercial, els tradicionals clients de les caixes (les classes mitges i mitges-baixes, els micro i els petits empresaris) es mantenen entre la clientela de les caixes. Malgrat això, el fort creixement dels departaments

de Banca Privada i la segmentació cada cop més gran de l'estratègia comercial fa concentrar cada cop més esforços en els segments superiors, més rendibles.

Pel que fa a la seva missió, tot i que formalment es manté una formulació compatible amb l'origen inclusiu, l'operativa les ha dutes cap a l'altre extrem. Coincidint amb el llindar del canvi del segle, ningú pot afirmar que la maximització dels beneficis no sigui el principal referent missional de les caixes. No hi ha accionistes que el reclamin, però hi ha altres mecanismes que pressionen fortament per a que els beneficis acabin essent el principal objectiu corporatiu.

Una excepció prou significativa a aquesta situació és el cas de La Caixa de Pensions i la seva participació directa en el mercat de valors a través de la seva societat filial, Criteria<sup>114</sup>.

Una anàlisi dels balanços i dels comptes de resultats de les caixes d'estalvi espanyoles en el primer tram del segle XXI permet comprovar que amb els estalvis dipositats pels clients, es cobreix només una part del conjunt dels crèdits i préstecs atorgats per les entitats. Per a cobrir la resta del finançament, i especialment, per a cobrir l'elevada demanda de crèdit hipotecari immobiliari del període 1993-2007, els bancs i les caixes van acudir al finançament exterior a través de mecanismes de "titulització" d'actius. És a dir, els préstecs hipotecaris que s'anaven atorgant a centenars de milers de clients de les caixes, s'anaven simultàniament, empaquetant i convertint els fons estructurats, que un cop trossejats en forma de títols, eren adquirits per inversors institucionals estrangers a canvi d'una atractiva remuneració.

Per a que aquests títols fossin especialment atractius en els mercats internacionals de capitals, calia que una agència especialitzada (*Rating agency*) els analitzés, en funció del seu risc i potencial rendibilitat, i els hi donava una nota, una qualificació que orientava al potencials inversors en la bondat del títol en

---

<sup>114</sup> Veure l'apartat 3.4 d'aquest mateix capítol una ampliació sobre la sortida a borsa de "La Caixa" a través de Criteria (pàgines 165 i 166)

qüestió. Aconseguir una “tiple A”<sup>115</sup> en un fons titulitzat, suposaria per una caixa l'accés en millors condicions al finançament exterior.

Aquest mecanisme, com és de suposar, ha modificat substancialment els valors, i la pròpia missió institucional. Tot i no estar explícitament incorporat en els estatuts, l'orientació cap al finançament exterior, la millora de les qualificacions i la maximització dels beneficis ha esdevingut, de facto, la principal missió institucional per a la majoria de caixes d'estalvi espanyoles.

Aquesta etapa descriu la transformació en entitat financera comercial, com un fet natural, gairebé inevitable per al conjunt de les entitats que han nascut com a entitats inclusives. Això no seria cert per al 100% dels casos. Moltes institucions inclusives neixen, creixen, i potser moren com a tals. El model, però, descriu un procediment prou generalitzar com per a ser estudiat detingudament.

Un dels aspectes que destaquen de les experiències més antigues indiquen que, després de la pròpia transformació, es genera un buit que permet la creació d'una nova generació d'entitat inclusiva.

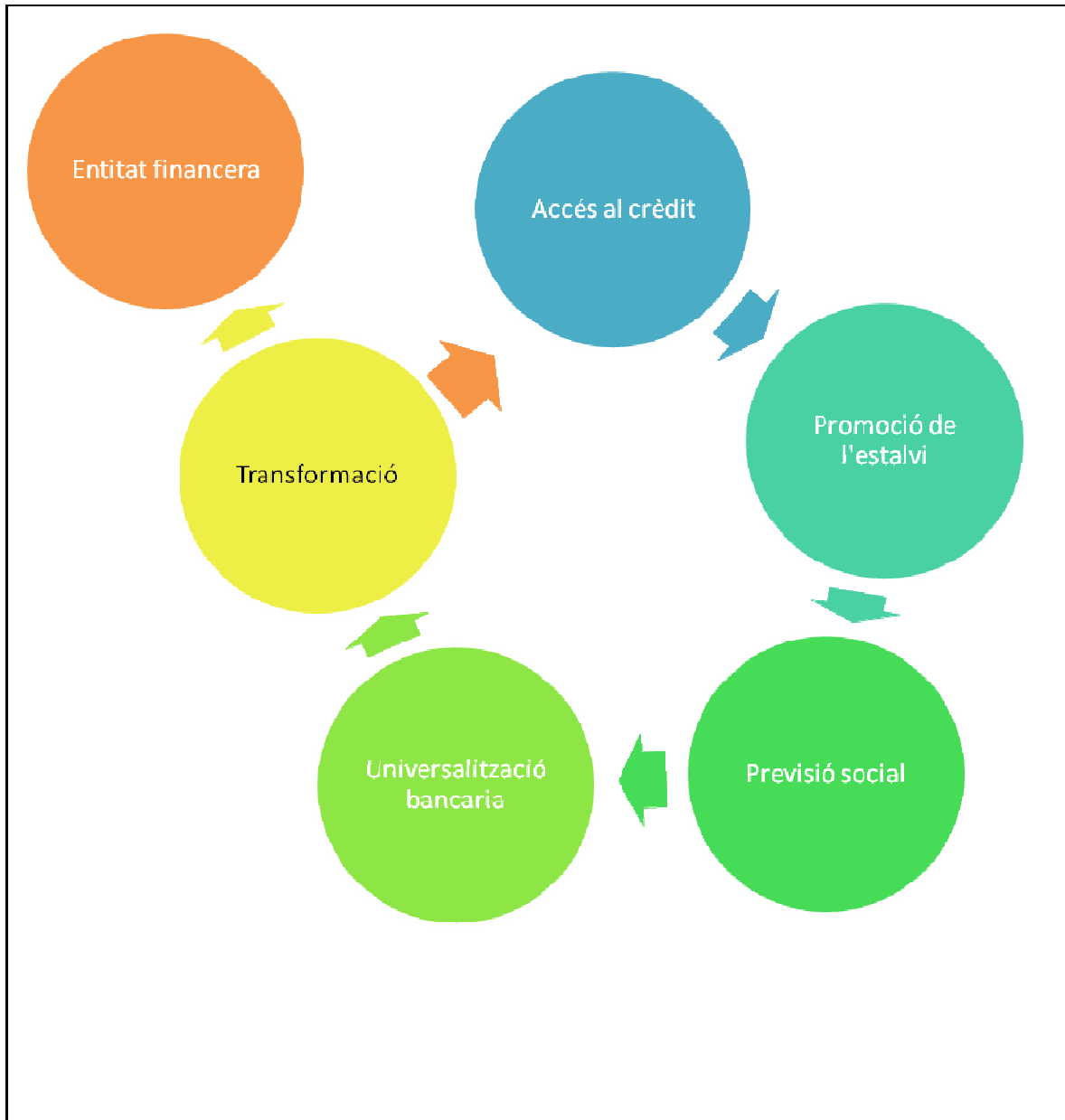
Aquest seria el cas de les *Community Development Finance Institutions* nord-americanes i britàniques, que neixen sota el impuls públic i filantròpic anys després de la desaparició de les seves respectives institucions inclusives autòctones, com ara les *Savings & Loan Associations*, en el cas dels Estats Units, o les *Building Societies* i les *Savings Banks*, al Regne Unit.

És per això, que en integrar l'etapa de transformació es proposa plantejar el nou model resultant, com a un model cíclic, tal i com es representa en el gràfic 11.

---

<sup>115</sup> La qualificació AAA és la nota més alta amb la que algunes agències de *Rating* ordenen el conjunt d'instruments d'inversió que analitzen.

Gràfic 11. Model de transformació de les entitats de finançament includiu



Font: Elaboració pròpia

Josep Maria Loza aprova la dimensió circular del model evolutiu:

*“Estic convençut que si les caixes abandonen la seva missió original amb les classes populars, caldrà iniciar noves institucions en el futur. De fet, ha passat a Anglaterra on s’han inventat les CDFI (Community Development Financial Institution) que ocupen el paper de les antigues Savings Banks*

*i Building Societies. També he sentit que a Itàlia, s'ha refundat una caixa d'estalvis. El veig com un model helicoïdal, en el que cada cicle de creació i transformació de les entitats inclusives, permet avançar a la societat i ascendir un graó més en el seu nivell de desenvolupament social i econòmic.”<sup>116</sup>*

Altres opinions reforcen aquesta posició, com la de la Dra. Rico:

*“El paralelismo entre las cajas de ahorro y las microfinanzas es, en mi opinión, perfectamente válido. Me parece que las instituciones microfinancieras están siguiendo el modelo de evolución que en su día, iniciaron las cajas de ahorro. En el caso de las cajas, observo que ya están en fases muy avanzadas de la evolución, hacia la universalización bancaria, incluso en algunos casos, algunas han perdido la esencia social. Pero con la irrupción de los programas de microcrédito en algunas cajas de ahorro, uno se cuestiona si las cajas están intentando retroceder en esa evolución, vuelven hacia su origen, intentando recuperar esa esencia social de su actividad financiera. Y no sólo a través del microcrédito. Por ejemplo, a través del flujo de inmigración que hemos vivido en España, las entidades financieras vuelven a cuestionarse cómo poder ofrecer servicios a esa gran masa de personas con necesidades financieras. Las cajas vuelven, por tanto, a replantearse su visión social, dentro de ese modelo evolutivo. Yo sí que diría que no es sólo un modelo lineal sino incluso un modelo circular.”<sup>117</sup>*

Perdiguer aporta un altre punt de vista que reforça el model evolutiu circular:

*“Tornant a la valoració del model, altres països com Itàlia, Regne Unit, ja han passat per aquest camí. El camí de la normalització, que implica entrar a competir en igualtat de*

---

<sup>116</sup> Entrevista Sr. Josep Maria Loza

<sup>117</sup> Entrevista Dra. Silvia Rico

*condicions. Han canviat les regles de mercat, han canviat els objectius, que ha provocat canvis de naturalesa jurídica per tal de competir amb igualtat de condicions amb els bancs. Això no és exclusiu del sistema financer. També ha passat a les universitats, que neixen com a entitats no-lucratives, o bé fundades per esglésies, i acaben com a universitats privades competint entre elles en el mercat. Quan el mercat és capaç de donar un servei eficient a la part baixa de la piràmide i fer un negoci econòmicament rendible, es desallotja el servei social inicial. Educació, Sanitat, Finances. Això és especialment rellevant en societats avançades i competitives. En PVD aquest recorregut pot ser més llarg.*

*Els àmbits de les finances socials que van assumir les caixes, eren negocis abandonats pels bancs. Les caixes els hauran d'abandonar ben aviat. Les oficines en zones menys rendibles deixaran de guanyar diners.*

*La conseqüència és la desaparició. Això significa que no ha valgut la pena? No. No passa res que desapareguin. La desaparició no és una visió pessimista, sinó una evolució natural. Durant un temps les entitats han estat positives.*

*En aquest sentit veig que el model evolutiu potser és circular i quan desapareix com a entitat microfinancera, reneix com a caixa d'estalvis, successivament.*<sup>118</sup>

Vidal apunta a una nova generació d'entitats, vinculades al moviment de la banca ètica que ocuparan el lloc que deixaran les caixes

*"Jo crec que les caixes espanyoles, tal i com les hem entès en els últims anys, desapareixeran completament atès el profund procés de reestructuració bancària que estem vivint. A més, penso el forat que deixaran les caixes l'ompliran altres entitats*

---

<sup>118</sup> Entrevista Dr. Miquel Perdiguier

*o bancs amb "sensibilitat", com ara Triodos o similars, en els que la ètica i els valors estan molt presents"*<sup>119</sup>.

Aquesta lectura cíclica del model de transformació, implicaria que cada cop que una institució de finançament inclusiu completés la seva evolució, esdevenint un banc, estaria sembrant les condicions per a que, novament, una nova institució de finançament inclusiu iniciés un nou cicle, generant la figura espiral representada en el gràfic 12.

Loza es mostra convençut que quan una entitat inicialment inclusiva es transforma, una altra ha d'ocupar el seu espai, de forma successiva.

*"Estic convençut que si les caixes abandonen la seva missió original amb les classes populars, caldrà iniciar noves institucions en el futur. De fet, ha passat a Anglaterra on s'han inventat les CDFI (Community Development Financial Institution) que ocupen el paper de les antigues savings banks i building societies. També he sentit que a Itàlia, s'ha refundat una caixa d'estalvis.*

*El veig com un model helicoïdal, en el que cada cicle de creació i transformació de les entitats inclusives, permet avançar a la societat i ascendir un graó més en el seu nivell de desenvolupament social i econòmic"*<sup>120</sup>.

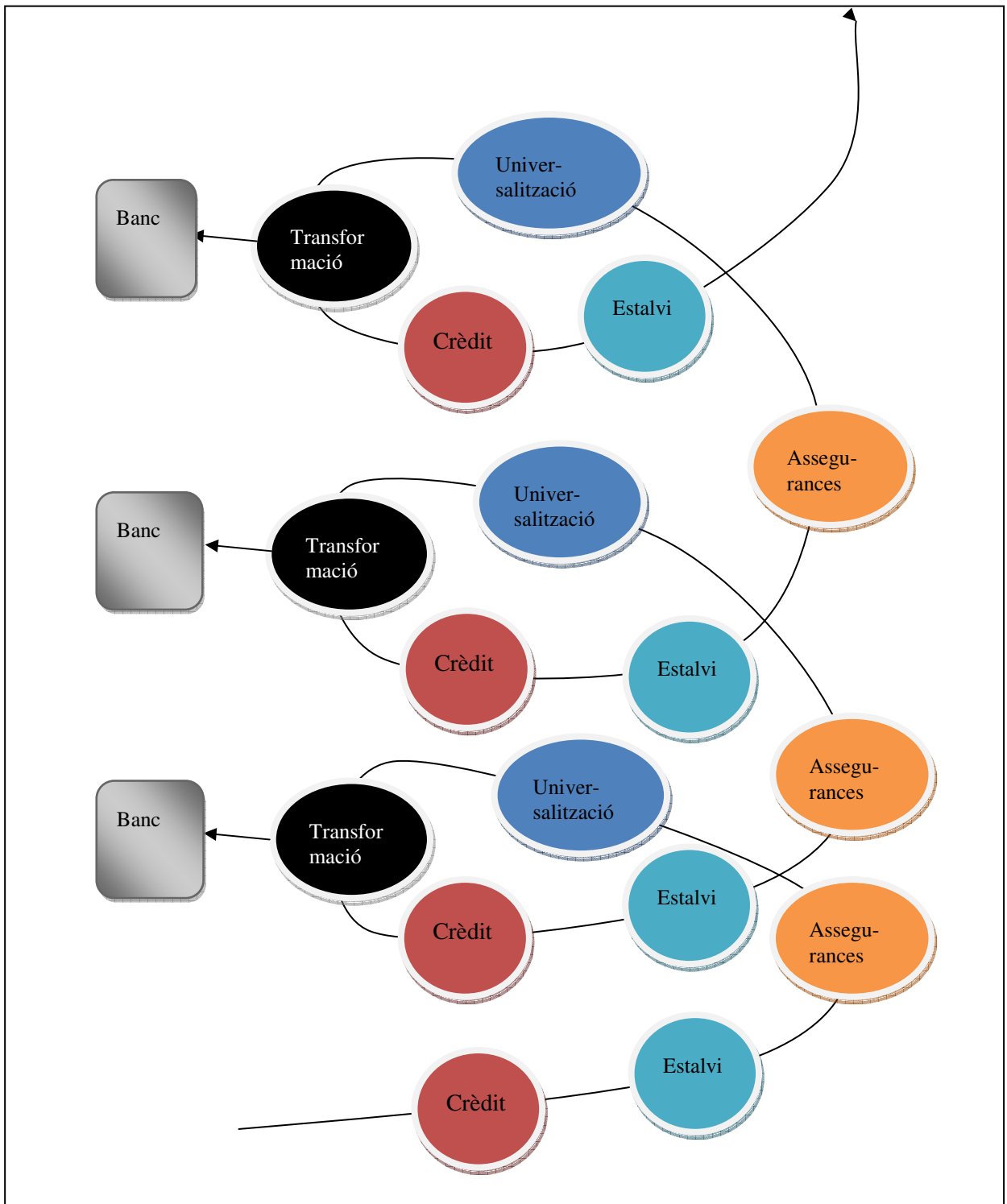
---

<sup>119</sup> Entrevista Rafael Vidal

<sup>120</sup> Entrevista Josep Maria Loza



Gràfic 12. Model multicíclic de transformació de les entitats de finançament includiu



Font: Elaboració pròpia

## 5. EL DESTÍ DE LES PLUSVALUES DE LA TRANSFORMACIÓ

Els processos de transformació tant d'institucions de microcrèdit com de caixes d'estalvi han estat molt diversos i marcats per la situació conjuntural de cada país. Malgrat això, existeixen alguns elements comuns, com la incorporació d'inversors privats en diferents formes que reforcen el capital i introdueixen nous mecanismes de govern corporatiu.

Aquesta entrada neta de capital sol implicar la substitució total o parcial dels anteriors propietaris o parts implicades en el govern de la institució. En alguns dels exemples analitzats al llarg del treball es pot comprovar aquests diferents graus de substitució: Els accionistes originals de Compartamos van vendre un 30% del capital existent, però van mantenir posicions de control en l'estructura accionarial resultant. Els socis mutualistes de les *Building Societies* britàniques varen ser totalment rellevats dels seus drets, a canvi d'una indemnització econòmica individual. En el cas de les *Cassa di Risparmio* italianes, l'estat va transferir el capital en forma d'accions a les fundacions bancàries corresponents, les quals, un cop les van tenir en les seves mans, varen iniciar processos de venda i intercanvi de títols.

En tots els processos, però, es dóna d'una forma o d'un altra, un procediment legal a través del qual es passa d'una propietat social (no lucrativa, mutualista, cooperativa,...) a una propietat privada (accionistes). Aquest canvi, tant en les institucions més longeves, com també en aquelles de ràpid creixement genera unes plusvàlues latents força significatives que no sempre són evidents.

Ho foren en el cas de Compartamos, quan en el moment de la OPV, es van evidenciar unes plusvàlues de més de 500 milions d'euros que equivalien a multiplicar per 13 la inversió feta 5 anys abans. Els defensors de l'operació les justifiquen pel fet que, majoritàriament, aquestes plusvàlues es van quedar dins el sistema no lucratiu, en retornar als propietaris socials, com Acción Internacional (Fundació), el CGAP (agència multilateral) que utilitzaran els fons recaptats per a reinvertir-los en benefici de noves experiències microfinanceres.

Aquestes plusvàlues generades pel canvi jurídic també van ser explicitades en el cas de les caixes italianes, ja que en transformar el capital social de les caixes en societats per accions, totes aquestes accions van anar a parar a mans de les respectives fundacions bancàries. En aquest cas, també va existir una valorització dels actius i dels fons propis, i aquests es destinaren íntegrament a la constitució de fons fundacionals que anys més tard continuen generant rèdits per a la societat, en forma d'obres socials, culturals i mediambientals.

Podr m dir que en aquests casos s'ha donat una certa protecció del capital social acumulat al llarg del període durant el qual la institució de finançament inclusiu ha anat preparant-se per a la transformació. Aquesta protecció s'ha expressat en diferents formes, però en totes elles ha perm s que després de la transformació hi hagi un romanent, un capital, en mans d'estructures no lucratives i amb l'objecte de continuar la missió inclusiva.

Aquest punt és summament rellevant per entendre la naturalesa dels processos de transformació. Si aquesta és inevitable - impulsada per les dinàmiques dels mercats financers - les plusvàlues han de romandre en mans "socials" per continuar les actuacions inclusives. Si l'èxit financer de les institucions inclusives les orienta cap al mercat i la maximització dels beneficis, quan aquestes canvien, han de deixar la llavor per a que novament una institució ben fica reinici el cicle inclusiu.

### **5.1. Plusvàlues socials i fons no repartibles**

El rep s dels diferents processos de transformació indiquen que no sempre s'ha fet aix . L'experiència britànica  s doblement trista, ja que tant la transformació de les BS com de les TSB han quedat orfes de fons socials resultants dels canvis respectius.

En el cas de les BS, com ja s'ha comentat, aquests fons es van utilitzar per convèncer als socis per a que "desmutualitzessin" les seves societats. Esmicolant els fons socials entre milers de persones no es va aconseguir l'objectiu de disposar de nou capital inclusiu. Els diners, simplement es van diluir en mans dels

milers d'antics socis mutualistes. En aquest cas, s'hagués pogut aplicar mecanismes propis dels sistemes cooperatius, com la creació de fons de reserva obligatori que no es poden repartir mai entre els socis o la creació de fons per a la promoció del cooperativisme.

En les cooperatives, aquests fons no poden, sota cap concepte, distribuir-se entre els socis cooperativistes. I en el cas de transformació de la cooperativa en societat mercantil, aquests fons han de ser retornats a l'administració competent dels afers cooperatius.

Un exemple molt rellevant d'aquest tipus de pràctica fou la transformació de la cooperativa catalana Ecotècna. Al llarg de 30 anys, aquesta cooperativa dedicada a la construcció d'aerogeneradors havia estat el vaixell insígnia del cooperativisme català.

Amb més de 350 milions d'euros de facturació al 2007, i prop de 800 treballadors, i enfocada en un dels segments de creixement econòmic i capdavanter en el sector de les energies renovables, Ecotècna no va poder renunciar al projecte de compra per part de la francesa Alstom, quan aquesta va posar damunt la taula els 350 milions d'euros amb els que va valorar els seus actius.

Aquesta empresa multinacional volia potenciar la seva divisió d'energies renovables, i ho va aconseguir accelerar amb l'adquisició d'Ecotècna. Els arguments dels responsables d'Ecotècna per acceptar la defunció de la cooperativa guarden certa similitud amb els de les institucions de finançament includiu: capacitat d'inversió per afrontar les etapes de creixement amb fortes inversions en recerca i desenvolupament tecnològic, i capacitat d'afrontar els inevitables processos d'internacionalització. Novament, l'èxit d'un sistema de l'economia social, suposava el seu final com a tal.

Per a transformar-se, Ecotècna havia de retornar els Fons de Reserva Obligatoris i els Fons d'Educació i Foment del Cooperativisme acumulat al llarg dels seus anys de cooperativa. En el seu cas, aquesta era la operació de transformació més important i de major envergadura de les realitzades mai a l'estat espanyol. Els

seus fons no repartibles ascendien a 10 milions d'euros. Amb aquests diners, es constituí la Fundació Seira, que gestionarà aquest fons per tal d'invertir-los en la creació de noves cooperatives, així com per a la difusió i promoció del cooperativisme. La fundació Seira compta entre els seus membres, la Federació Catalana de Cooperatives i antics membres del consell rector d'Ecotècnia.

Com dèiem, aquests principis no es varen respectar en els transformacions britàniques. Ni les *Building Societies* ni les *Trustee Savings Banks* varen preveure la reserva de fons per a la creació de noves institucions inclusives. A pesar d'això, en ser una transformació per privatització, bona part de les plusvàlues de les TSB van anar a mans de l'estat britànic.

Paradoxalment, la situació d'exclusió financera al Regne Unit va anar creixent al llarg dels anys 1990 fins arribar a cotes pròximes al 30% de la població sense accés a serveis financers bàsics. Davant d'aquesta situació, a inicis de la present dècada, el propi govern britànic va propiciar la creació d'un nou instrument de finançament inclusiu, les CDFI.

El cas de les caixes d'estalvis espanyoles encara no s'ha produït el procés complet de transformació que pugui generar plusvàlues. Sicart reflexiona sobre com podria anar:

*“Em costa imaginar que la Caixa de Pensions no acabi essent un banc d'aquí vint anys. No se si, al final del dia, podrem preservar que una part del seu capital que s'ha originat històricament al llarg dels anys, pugui continuar tenint una vinculació fundacional. Confio que el capital existent d'origen fundacional, social, i mutualista pugui mantenir-se en mans de fundacions”<sup>121</sup>.*

En el cas espanyol, si atenem a la hipòtesi plantejada en el capítol anterior, que estem a les portes d'un profund moviment de transformació de les caixes d'estalvi

---

<sup>121</sup> Entrevista Dr. Ferran Sicart

espanyoles, animat per la participació directa del FROB en els recursos propis de les caixes, seria convenient anar plantejant un mecanisme de transferència de les plusvàlues socials a organismes no lucratiu.

En efecte, si darrera la creació de “quotes participatives amb drets polítics, que eventualment puguin ser transferides a tercers” (és a dir, accions) per part del Govern espanyol, es dibuixen possibles escenaris de transformació societària de les caixes, caldria estudiar a fons la possibilitat d'establir fundacions que respectin el caràcter territorial de les caixes originals, que puguin ser receptores d'un significatiu percentatge de títols de propietat.

D'aquesta manera, s'invertiria l'actual situació formal, en la que les fundacions que fins ara han anat constituint les caixes d'estalvi són institucions instrumentals, òrgans subsidiaris del propi sistema de govern corporatiu de les caixes. Si es donés aquesta transferència dels títols es separarien les funcions socials (fundació) de les funcions financeres (societat financera), en la que la primera seria propietària de la segona, i no es finançaria mitjançant una part dels beneficis generats, sinó directament dels rèdits i dividendes generats per les accions transferides.

Una solució d'aquest tipus permetria fer compatible dos aspectes que, en l'inici dels processos de concentració promoguts pel Fons de capitalització públics, està generant més conflicte. Com fer compatible, la creació d'estructures financeres de dimensió més gran, i en conseqüència, de major solvència, amb el manteniment d'una identitat tradicionalment arrelada a un territori, ja sigui una comarca, una província o una comunitat autònoma.

El traspàs d'accions de les societats financeres resultants a fundacions territorials permetria mantenir el doble objectiu de vetllar per la implicació de la part financera en el territori en qüestió (aquesta funció seria proporcional al pes accionarial que aquell territori tingués en el conjunt de la entitat financera resultant, mitjançant la seva presència en la junta d'accionistes), i de decidir el destí de les obres socials que es finançarien amb els rèdits i dividendes del patrimoni gestionat.

Aquesta adaptació del model italià no desperta consens entre els experts contactats. Per al professor Cals:

*“L’ experiència italiana és dolenta. És un pas intermedi cap a la progressiva marginalització de la part social de les caixes. Queda una cosa progressivament més petita... El que pot passar és que obrin les portes a que les entitats que vulguin vagin per la via de la Societat Anònima, encara que només sigui per a l’ expansió internacional. Probablement veurem una evolució del sistema en tres vies: a) Caixes que es mantindran, amb mecanismes de regulació dels òrgans de govern adaptats semblant el paper de les comunitats autònomes; b) obrir la via cap a institucions estrictament privades i c) una tercera via seria la separació de la part financera de la part social”<sup>122</sup>.*

Tampoc Miquel Perdiguier és favorable a la via italiana, i pronostica la desaparició de les caixes:

*“És possible que les caixes d’ estalvis, amb consells separats entre social i econòmic, una mena de govern doble, podien tenir elements per preveure comportaments gregaris i evitar en el futur concentracions de riscos en un mateix sector (que ha estat la principal causa de la debilitat del sector de les caixes en l’ actualitat). La evolució cap a la separació de les fundacions i la part financera, pot ser una sortida honorable, però no és només un pas intermedi cap a la total eliminació de la part social. Aquestes fundacions acabaran perdent la seva força econòmica amb el temps, tenen un recorregut curt i desapareixeran. En definitiva, crec que hi hauran canvis en la funció social de les caixes. Simplement per la presència de*

---

<sup>122</sup> Entrevista Dr. Joan Cals

*quotapartíceps que reclamen una rendibilitat. Però això només seria l'inici per la seva desaparició gradual “*<sup>123</sup>

Tot i així, es dona l'evidència que després d'uns anys de separació de funcions entre la part social (*fondazione bancaria*) i la part financera (bancs comercials), totes dues parts han anat progressivament reforçant el seu paper. El professor Giampietro Pizzo, president de Microfinanza srl indica:

*“Jo crec que la separació entre les fundacions i els bancs ha estat positiva. Les persones que en les antigues cassa di risparmio tenien una orientació cap al poder econòmic, ara estan implicades en els bancs resultants. Per contra, aquelles persones amb major orientació cap a la influència en la comunitat, s'han posicionat en les fundacions bancàries que estan assumint un paper creixent de compromís comunitari. A Itàlia estem aconseguint implantar programes locals de microcrèdit, similars als de les obres socials de les caixes espanyoles, gràcies a les fundacions bancàries.”*<sup>124</sup>

Darrerament, però, ha aparegut a l'escena pública una veu autoritzada que sense equívocs proposa la separació entre fundació i banc, com a millor sortida a la situació de les caixes d'estalvis, i d'una forma especial, de les caixes catalanes. El Professor Serra Ramoneda és contundent:

*“Jo crec que les caixes espanyoles tal com les coneixíem tenen els dies comptats. És un procés irreversible i no em faci posar dates però em temo que tard o d'hora s'acabaran transformant en bancs. Només cal mirar com funcionen avui en dia moltes entitats per veure que de caixa, amb tot el sentit de la paraula, en tenen poc. Llavors el millor que podem fer és reconèixer que són un banc. Miri si no tot el que està passant a l'entorn de*

---

<sup>123</sup> Entrevista Dr. Miquel Perdiguier

<sup>124</sup> Entrevista Dr. Giamcarlo Pizzo



*Caja Madrid<sup>125</sup>; doncs potser la millor opció és privatitzar-la i ja està.*

*A mi tot aquest procés em recorda una mica la privatització de les grans empreses de l'Estat de la dècada dels vuitanta i noranta. És discutible com es va privatitzar Telefònica o Repsol, però segurament ara són més independents que si estiguessin en mans de l'Estat. D'una manera o altra l'obra social continuarà. Les caixes podrien convertir-se en fundacions que com a únic actiu tindrien accions d'una entitat bancària, seguint el model italià. Els dividends que aconseguissin del banc servirien per mantenir l'obra social. Aquest model ja el va intentar adoptar una gran caixa a finals dels noranta, però, finalment, no va reeixir.<sup>126</sup>*

L'evidència que la solució italiana seria aplicable en el cas espanyol, i especialment, el català, es dona en analitzar els acords de la primera fusió anunciada després de la creació del FROB. Es tracta de la integració de tres caixes de caràcter local o comarcal: Sabadell, Terrassa, i Manlleu. Han acordat cercar una nova denominació (Unnim) per a la nova entitat creada a partir de la fusió, tot i que els noms de les antigues caixes integrants es mantindrà com a marca exclusiva en la seva zona d'influència. Així la nova entitat, quan actuï a la comarca d'Osona, ho farà sota la marca de Caixa Manlleu. També han acordat mantenir les estructures i els pressupostos de l'obra social separades i controlades per consells locals.

Serra apunta una sortida:

---

<sup>125</sup> En el context de la entrevista estava la lluita política per al control del consell d'administració de Caja Madrid i que va enfrontar públicament, no només posicions de diferents partits polítics, sinó també posicions de diferents famílies dins un mateix partit polític. Finalment, la qüestió es resolgué amb la substitució del president Miguel Blesa per Rodrigo Rato, i la renovació parcial dels òrgans de govern.

<sup>126</sup> Entrevista Dr. Antoni Serra

*“La solució que hauria permès conservar a cada entitat la seva obra social és molt diferent i té a veure amb la creació d'un banc. En aquest banc, les quatre caixes haurien d'haver dipositat els seus actius i passius i, segons les diferents aportacions, haurien obtingut una participació que els generaria uns dividendes que podrien destinar a obra social”<sup>127</sup>.*

La possible creació d'aquests bancs en forma de societats financeres cotitzades en borsa sembla aportar connotacions positives vinculades a la transparència de la gestió, però també pot afegir dificultats que fins ara les caixes no han hagut d'afrontar. Segons Perdiguier:

*“Les caixes no hem tingut mai la pressió de la Borsa. Pròpiament un dels elements més diferencials entre un banc i una caixa és que quan s'afeixa un banc mira a diari com està a la Borsa i una caixa, no.*

*Això ha permès a les caixes tenir una seva visió a llarg termini, al tenir una menor exigència a curt, la qual cosa ha permès guanyar quota de mercat al llarg dels darrers anys. Gràcies en part a aquest descans de gestió. En part perquè teníem un accionista menys exigent que els dels bancs, que sovint exigia un “pay-out del 50 o 55%. Les caixes teníem uns pay-out equivalents del 30%, del 25% o fins i tot del 15% en forma d'obra social, i per tant podíem capitalitzar molt més els nostres beneficis i apalancar en aquesta capitalització en nostre futur. No podíem apel·lar al mercat de capitals però si podíem gaudir d'un pay out inferior.*

*En un moment de crisi com l'actual, no estar a la borsa també és molt positiu. Si les caixes haguéssim estat a la borsa, més d'una haguéssim desaparegut. El nivell d'escrutini que te una entitat cotitzada a borsa, per part dels analistes, no te res a*

---

<sup>127</sup> Entrevista Dr. Antoni Serra

*veure amb les que te una caixa. Contradictòriament, estar en el mercat de capitals fa que la gestió del dia a dia està sotmesa a l'escrutini diari per part del mercats.*<sup>128</sup>

## **5.2. La “primera” Caixa és austríaca**

Precisament, aquest model de transformar les antigues caixes d'estalvi en una fundació propietària parcialment d'una societat financera, ha estat el mecanisme utilitzat amb molt èxit per algunes caixes austríaques. En concret, resulta il·lustrador el cas de Erste Bank. Aquest banc és avui un important grup financer austríac, amb seu a Viena i amb presència en altres set països del centre i de l'est d'Europa<sup>129</sup>, des d'on ofereix serveis financers a més de 17 milions de clients.

Tot i així, aquesta entitat va néixer al 1819, a iniciativa d'un grup de ciutadans conscienciats de la situació de precarietat i de manca de previsió de la majoria de la població vienesa de l'època. El seu origen respon a l'exportació de les mateixes idees liberals que van permetre el naixement de les caixes a casa nostra. Aquells fundadors austríacs la van anomenar “*Erste ostereichische Spar-Casse*”, és a dir, “la primera caixa d'estalvis austríaca”. Aquesta caixa es transformà en societat per accions a 1990, tot i que la fundació vinculada a la caixa n'era la propietària del 100% de les accions (*Die Erste ostereichische Spar-Casse Privatstiftung*, o simplement, *Erste Stiftung*, és a dir, la fundació Erste). Segons indica la pròpia fundació al seu lloc web: “*No som una fundació propietat d'un banc, som una fundació propietària d'un banc*”<sup>130</sup>.

Al 1997 va obrir el seu accionariat a l'estat austríac i posteriorment a altres inversors per tal d'escometre la seva important expansió pels països del centre i de l'est d'Europa. A juny de 2009, la *Erste Stiftung* mantenia la seva posició de principal accionista amb un 31% de les accions, mentre que un altre 44% de les

---

<sup>128</sup> Entrevista Dr. Miquel Perdiguier

<sup>129</sup> República Txeca, Croàcia, Hongria, República Eslovaca, Sèrbia, Romania i Ucraïna.

<sup>130</sup> [www.erstestiftung.org/about](http://www.erstestiftung.org/about)

accions es repartien entre diversos inversors institucionals, tant austríacs (com el propi estat i la principal asseguradora austríaca) com estrangers. Una petita part estava en mans dels empleats (4%) i la resta en mans de petits inversors.

Curiosament, un dels accionistes que més està augmentat la seva participació accionarial al *Erste Bank* és un altra societat financera, amb origen inclusiu: Critería Caixa Corp, el braç inversor de La Caixa de Pensions. Al juny de 2009 aquests dos grups financers “Erste Group” i “La Caixa” van signar un acord de col·laboració preferent<sup>131</sup> que proporciona l'accés mutu als clients dels seus respectius mercats nacionals. Aquest acord incloïa la compra d'un paquet d'accions d'Erste Group per part de Critería Caixa Corp. equivalent al 5,1% del total de les accions del grup austríac.

En el mateix comunicat s'esmenta que “un dels factors clau per a l'entesa ha estat les arrels comunes dels dos grups, que varen néixer com a entitats d'estalvi amb un clar contingut social i grans projectes de benestar social”. A conseqüència d'aquesta sintonia institucional i de l'interès de “La Caixa” per participar en el creixement del mercat dels països del centre i de l'est d'Europa, es va deixar la porta oberta per un possible increment posterior de la participació de Critería en “*Erste Group*” que arribés fins al 20% del valor total del grup, esdevenint el segon accionista de referència després de la pròpia “*Die Erste Stiftung*”.

A finals d'agost de 2009, la premsa econòmica espanyola es feia ressò de la notícia que la participació de Critería al grup Erste ja representava el 7,85%, i que el grup català comptava amb l'autorització del Banc d'Espanya per assolir la quota del 10%, aspecte que li reportaria importants avantatges comptables, al poder considerar aquesta inversió com una “empresa associada no susceptible de venda”.

---

<sup>131</sup> Nota informativa emesa per “La Caixa” el 4 de juny de 2009:

[www.critería.com/docs/pdfs/2009\\_06\\_04\\_NP](http://www.critería.com/docs/pdfs/2009_06_04_NP)

Aquesta coincidència estratègica entre “Erste Group” i “La Caixa” permet analitzar un altre dels aspectes relacionats amb la gestió i el destí de les plusvàlues de la transformació de les entitats de finançament inclusiu. En el cas del grup austríac, el total dels recursos propis del nou instrument financer creat (el banc) van anar a parar a la fundació, protegint el destí social dels seus rèdits.

### **5.3. La sortida a borsa de “La Caixa”**

El cas de “La Caixa” mereix un cert deteniment. Per les seves dimensions i complexitat, no entraria en la mateixa categoria que la resta de caixes d'estalvis espanyoles. Hi ha diversos factors que fan que el seu cas hagi de ser analitzat al marge de la resta:

- La seva extensió territorial, ja que disposa de la major xarxa comercial de tot el sistema financer espanyol, amb més de 5.000 oficines.
- La seva presència internacional, mitjançant la presència en grups financers del sud-est asiàtic, d'Amèrica i dels països del Est europeu
- La seva posició estratègica en sectors econòmics clau, com l'energètic (Repsol i Gas Natural) i d'infraestructures (Abertis).

Amb la creació del grup inversor “Criteria” i la seva posterior sortida en borsa, la Caixa de Pensions va iniciar el seu propi camí transformador, gaudint d'una posició que podríem qualificar de mixta, d'acord als criteris de classificació establerts més amunt, a la taula núm. 7.

A través d'aquest mecanisme, La Caixa de Pensions és la única caixa espanyola que té presència a l'Ibex35 des d'octubre de 2007 i això li confereix unes condicions molt semblants a qualsevol altre grup financer comercial. Certament, la part que cotitza és la societat que inverteix en altres societats financeres internacional o en societats industrials espanyoles, i no pas la secció financera que opera a l'estat espanyol, que continua estant sota la cobertura jurídica fundacional. Malgrat això, es fa difícil de pensar que l'acció de Criteria no sigui d'una forma

directa o indirecta un mecanisme d'escrutini de la gestió del grup. Si "La Caixa" va bé, i té bones perspectives l'acció de Criteria anirà bé, i si el grup passés per dificultats (ja sigui a un àmbit o a l'altre del grup) l'acció de Criteria ho haurà de notar en la seva cotització.

Per contra, la naturalesa jurídica de la capçalera del grup segueix essent fundacional, i manté d'aquesta manera una mena de blindatge corporatiu molt significatiu. Els models de *Erste Group* i *La Caixa* són, en essència, el mateix: una fundació propietària d'un banc. En el cas austríac la transformació és completa i dins la estructura fundacional no hi ha més que el govern corporatiu i l'acció social, mentre que tota l'activitat financera és dins la societat mercantil. En el cas de l'entitat d'estalvi catalana, la proporció de l'activitat financera traslladada a la societat mercantil és molt menor (no arriba al 6% del total d'actius del grup) i la majoria d'actius roman a la part fundacional. Caldria esperar un progressiu equilibri entre el pes relatiu de les dues parts jurídiques del grup en el futur immediat, que podria significar el seu acostament cap un model més clarament identificat amb l'extrem corresponent a "entitat transformada" de la taula núm. 7, anteriorment citada.

Si aquesta fos la evolució i els títols de l'entitat financera romanguessin en mans de la part fundacional, i amb els seus rèdits, es pogués mantenir la seva obra social i la seva missió inclusiva, s'estaria complint amb el model circular de transformació.

Precisament, d'acord amb aquest model circular, es dóna la circumstància que fa uns anys, "La Caixa" va crear un banc especialitzat en microcrèdits: Microbank és, segons consta en la seva informació corporativa, "el banc social de "la Caixa" que ofereix productes i serveis a autònoms i petits empresaris, emprenedors amb dificultats d'accés al sistema creditici tradicional i a famílies amb rendes limitades"<sup>132</sup>. Segons l'entitat, Microbank havia concedit, a desembre de 2008, 25.000 microcrèdits per un import global superior als 200 milions d'euros, dels que

---

<sup>132</sup> [www.microbanklacaixa.com](http://www.microbanklacaixa.com)

només unes 3000 operacions (més de 30 milions d'euros) podien ser considerades operacions de microcrèdits dirigits a l'autoocupació de persones excloses del sistema financer.

## 6. REINVENTANT LES INSTITUCIONS DE FINANÇAMENT INCLUSIU

L'experiència de la creació de Microbank podria ser un bon exemple de l'aplicació del model circular de les institucions de finances inclusives. D'acord amb el model plantejat, un cop l'entitat inclusiva va acostant-se a la fase final de transformació en un banc, aquesta comença a allunyar-se del públic original, i això propicia que una altra organització ocupi progressivament l'espai buit. En aquest cas la peculiaritat és que, tot i crear una nova institució – Microbank és un banc jurídicament separat de la matriu – utilitza la xarxa d'oficines de “La Caixa” per a operar, representant a la pràctica més una segmentació de clients dins l'oferta comercial de la institució que no pas la creació d'una nova organització.

L'altra gran experiència catalana amb les microfinances ha estat protagonitzada per Caixa Catalunya<sup>133</sup>, que fou pionera, l'any 2000, en la introducció dels microcrèdits en el mercat espanyol, i ha contribuït significativament a la creació del moviment europeu de les microfinances, ocupant durant dues etapes diferents la posició de la vicepresidència de la Xarxa Europea de Microfinances. En el seu cas, el programa de microcrèdit social fou un dels eixos principals de la seva obra social al llarg de set anys, des d'on va poder desenvolupar les metodologies de funcionament. A partir de 2008 va iniciar la transferència del programa de microcrèdit a diferents fundacions especialitzades que progressivament anirien assumint el lideratge del programa.

Un altre país que ha vist renéixer un sector de finances inclusives després d'haver transformat les seves institucions centenàries és el Regne Unit. Al 2000, el llavors ministre de finances britànic, Gordon Brown, va encarregar un informe<sup>134</sup> sobre

---

<sup>133</sup> [www.caixacatalunya.com/obra social](http://www.caixacatalunya.com/obra-social)

<sup>134</sup> Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare ( [www.enterprising-communities.org.uk](http://www.enterprising-communities.org.uk) )

finances inclusives a un grup de treball expressament constituït pel tema en qüestió, el *Social Investment Task Force*.

La lluita contra els elevats nivells d'exclusió financera registrats a la Gran Bretanya van ser un dels arguments electorals que va permetre al Partit Laborista liderat per Toni Blair trencar l'hegemonia conservadora de les darreres dues dècades. L'informe mencionat conclou amb 5 recomanacions clau<sup>135</sup>:

- L'exempció fiscal per a les empreses i persones que inverteixin en les comunitats deprimides (*Community Investment Tax Credit*)
- La creació d'un Fons de Desenvolupament de les Inversions Comunitaries
- La fixació de criteris de transparència bancària sobre el nivell de crèdit atorgat en les comunitats deprimides
- La millora de les condicions per a que les fundacions i ONG puguin participar d'esquemes d'inversió comunitària
- L'impuls d'una nova associació que aplegui el conjunt de les organitzacions d'inversió comunitària, anomenada "*Community Development Finance Association*"

Aquestes recomanacions varen ser assumides plenament pel govern que va permetre impulsar el moviment de les CDFI britàniques, emulant l'exemple prèviament desenvolupat als Estats Units (veure capítol III). En els prop de 10 anys de funcionament del nou esquema d'inversió comunitària, el sector britànic ha crescut força, alimentat per una combinació de suport públic directe i d'inversió privada, estimulada per les facilitats fiscals. El propi sector presentava les

---

<sup>135</sup> Community Development Finance Association ( [www.cdfa.org.uk](http://www.cdfa.org.uk) )



següents xifres corresponents a la darrera enquesta publicada, corresponent a l'any 2008<sup>136</sup>:

- El total d'inversió i les carteres de crèdit van créixer al 2008 un 15% fins arribar als 331 milions de lliures esterlines (uns 350 milions d'euros)
- Un 35% de les organitzacions operen amb carteres de crèdit entre 1 i 3 milions de lliures.
- Les ingressos de les CDFI en concepte d'interessos i comissions ha augmentat en un 9,2% en relació al 2007.

Recentment, un altre país europeu està treballant per crear un nou sector de finances inclusives, després de transformar el seu sector tradicional. Efectivament, a Itàlia la privatització de les caixes d'estalvi va provocar una profunda reestructuració del panorama financer amb forts moviments corporatius que afavoriren la concentració en un reduït nombre de grups financers, i alhora va permetre la creació d'una amplíssima xarxa de fundacions identificades amb els antics territoris on les respectives caixes d'estalvis havien operat.

Aquestes fundacions tenen mandats autònoms que venen fixats pels seus òrgans de govern en els que participen tant representants de les administracions locals com persones vinculades al teixit cívic i econòmic del territori corresponent. Tradicionalment, els programes d'aquestes fundacions han estat centrats en tres eixos d'actuació: a) el foment de la cultura i del patrimoni cultural; b) la conservació de l'entorn natural; i c) l'atenció de les persones desfavorides de la societat.

Fa uns anys que algunes fundacions bancàries italianes han afegit entre els seus objectius el foment de les microfinances a Itàlia. En concret, la fundació més gran, la Fundació Cariplo, va establir una fundació específica per a aquest propòsit, la Fundació Giordano dell'Amore. Posteriorment altres fundacions italianes d'origen

---

<sup>136</sup> Inside out 2008. The State of Community Development Finance. CDFFA.

[www.cdfa.org.uk/documents/InsideOut\\_2008.pdf](http://www.cdfa.org.uk/documents/InsideOut_2008.pdf)

bancari han anat seguint els passos de la fundació llombarda i han incorporat les microfinances entre els seus principals objectius. Recentment, l'assemblea de l'ACRI, l'associació que aplega les 88 fundacions italianes d'origen bancari, i a proposta del seu president, el Sr. Giuseppe Guzzetti (president alhora de la Fundació Cariplo), ha fixat que el foment de les microfinances esdevé una prioritat compartida pel conjunt de l'associació i això està donant un gran impuls al moviment microfinancer italià que ha vist com darrerament un ampli conjunt d'associacions, entitats i ONG de diferents ciutats anaven incorporant programes de microcrèdit amb el suport financer de les corresponents fundacions d'origen bancari.

**Taula 12: Resum de les principals aportacions de les entrevistes. Segona part: lliçons apreses i projecció de futur**

| Àrea d'interès                                       | Principals discussions  | Conclusió  |
|--|---|--|
| Model de transformació                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La desaparició de les entitats inclusives fruit de la seva transformació crea oportunitats per al naixement de noves entitats inclusives que ocupen el buit generat</li> <li>• Aquesta desaparició sembla inevitable i pot seguir-se donant de forma successiva al llarg del temps.</li> </ul>   | El model de transformació de les entitats de finançament inclusiu respon a un model helicoidal, en el que cada volta de 360 <sup>a</sup> es genera una nova institució inclusiva que ocupa l'espai de la institució financera que es transforma en banc tot passant pels diferents estadis evolutius descrits. |
| Destí de les plusvàlues socials                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• És molt difícil calcular el valor de les plusvàlues generades per una entitat inclusiva</li> <li>• Les experiències viscudes en altres països permeten diferenciar processos que han preservat el destí social de les plusvàlues, d'aquells altres en que les plusvàlues s'han diluït.</li> </ul>  | El destí de les plusvàlues de la transformació haurien de permetre la continuació de l'objectiu social perdut durant la transformació, ja sigui en forma d'obra social, o mitjançant la creació d'una nova entitat inclusiva. O millor encara, amb una combinació d'ambdues.                                   |
| Reinventant les institucions de finançament inclusiu | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns exemples de reinvençió d'entitats inclusives a partir de la transformació: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La creació de Microbank, vinculat a "la Caixa"</li> <li>○ Impuls del moviment de les CDFI britàniques</li> <li>○ El foment de la Banca Ètica a diversos països europeus</li> <li>○ Microfinances italianes impulsades per les "<i>fondazione bancaria</i>"</li> </ul> </li> </ul> |  |

## CONCLUSIONS

Al llarg dels cinc capítols que desenvolupen aquest treball de recerca s'han anat apuntant aspectes rellevants vinculats als conceptes i situacions estudiades. A continuació es resumeixen les principals troballes de l'estudi en forma ordenades en relació als objectius de la recerca plantejats a l'inici de la recerca:

*Objectiu 1. Precisar el concepte bàsic del finançament inclusiu, a partir de fixar la seva definició, de descriure les característiques principals d'aquest tipus d'institucions, i d'establir les etapes a partir de les quals han anat evolucionant al llarg del temps.*

**1. Les entitats de finançament inclusiu lluiten contra la usura i l'exclusió social.**

Les entitats de finançament inclusion han estat, i són encara, una realitat present al llarg dels darrers segles i arreu del món, en formes molt diverses. La seva missió principal és oferir serveis financers bàsics a persones d'escassos ingressos.

Aquesta funció és encara imprescindible per tal d'evitar situacions d'abús derivades de la usura i per tal de construir societats més cohesionades, tant en els països en vies de desenvolupament, com en les societats més avançades.

En els països del Sud, el finançament inclusion està contribuint significativament a assolir els Objectius del Mil·lenni, ja que preveu que al 2015, 500 milions de persones hauran augmentat els seus ingressos per sobre d'un dòlar al dia, gràcies a l'accés als serveis financers bàsics.

En els països desenvolupats, els nivells de desigualtat social i els processos de concentració bancària estan deixant exclosos dels sistemes financers a percentatges significativament alts, que mantenen la necessitat d'institucions de finances inclusives en les seves societats.

## **2. La raó de ser de les caixes d'estalvi espanyoles és social i solidària.**

L'anàlisi històrica dels monts de pietat i les caixes d'estalvis espanyoles permet establir un origen inequívocament social, solidari i no lucratiu que ha arribat fins als nostres dies en forma d'estructura jurídica de caràcter fundacional, compatible amb el seu èxit financer.

Les persones i institucions que varen fundar aquestes institucions van establir finalitats socials, vinculades a la promoció de les classes menys afavorides de les respectives societats. A més, per fer-ho varen mobilitzar fons i recursos apel·lant a la solidaritat de les classes benestants o bé utilitzant fons públics.

La formulació dels objectius de les caixes d'estalvi d'avui en dia encara són majoritàriament socials i vinculades al desenvolupament comunitari. Aquesta expressió social no hauria de limitar-se a la seva rellevant obra social, realitzada amb els excedents de l'activitat financera.

### **3. Les Entitats de Finançament Inclusiu comparteixen quatre característiques substantives i un mateix model evolutiu**

- La seva propietat és pública filantròpica, ja sigui per part de persones o institucions compromeses amb la comunitat, ja sigui administracions, o grups religiosos.
- La naturalesa jurídica de les entitats de finançament inclusiu són no-lucratives o pertanyen a l'economia social.
- La seva missió principal és inclusiva, això és, la provisió de serveis financers bàsics per a persones excloses del sistema financer formal.
- La seva estratègia de creixement busca expandir-se a través dels seus clients originals, oferint-los més serveis, i ampliant la base de clients amb necessitats d'inclusió

S'ha pogut observar que tant el conjunt d'entitats microfinanceres com les caixes d'estalvi i monts de pietat espanyoles han evolucionat de manera similar, d'acord a les quatre etapes del model evolutiu plantejat:

- a) accés al crèdit,
- b) promoció de l'estalvi popular,
- c) foment d'instruments de previsió social,
- d) universalització bancària.

*Objectiu 2. Analitzar diferents processos de transformació d'institucions de finançament inclusiu a partir d'una mostra de països i casos específics.*

### **4. Les caixes d'estalvi espanyoles estan en ple procés de transformació, procés que ja han culminat altres països europeus i nord-americans.**

L'anàlisi comparada dels processos de transformació de les entitats de finançament inclusiu dels diferents països avançats permet establir dues vies:

a) la via anglo-saxona, (identificada amb els casos britànic i nordamericà) on les antigues formes mutualistes han adoptat la forma d'institucions financeres comercials, deixant un espai buit per a la creació d'entitats de finances comunitària (CDFI);

b) la via llatina, (representada per la transformació de les caixes d'estalvi italianes i franceses) on la creació de bancs a partir de les antigues institucions, ha comportat l'aparició d'institucions de l'economia social que assumeixen la missió perduda per les institucions originals.

El cas espanyol estaria en ple procés de transformació, amb característiques barrejades de les dues vies plantejades, tot i la predominança jurídica del model llatí.

#### **5. L'acceleració dels processos de transformació de les entitats microfinanceres suposa un greu risc per als seus objectius socials.**

Algunes institucions microfinanceres s'han transformat en bancs comercials amb una profunditat i velocitat molt més elevades que les tradicionals institucions inclusives dels països avançats.

Aquests processos de transformació estan essent impulsats per la necessitat d'accedir a fonts de finançament comercial per part de les entitats de microcrèdit. La pressió que les fonts comercials exercirien sobre la rendibilitat de les microfinances seria un dels aspectes que més estarien propiciant una acceleració de les transformacions i una prioritització dels objectius financers per sobre dels objectius socials.

Els exemples analitzats de Bolívia i Mèxic són un simplement un exponent i una mostra. Aquests processos accelerats de transformació representen una gran amenaça de pèrdua dels objectius socials originals en aquest tipus d'entitat.

*Objectiu 3. Definir un model de transformació per a les entitats de finançament inclusiu que permeti preveure com evolucionaran els processos en marxa, i alhora, incorpori algunes recomanacions per a les institucions que iniciïn nous processos.*

## **6. La transformació té lloc quan es modifica una, o més d'una, de les quatre característiques bàsiques del finançament inclusiu.**

Quan alguna de les quatre característiques bàsiques de les institucions inclusives deduïdes es modifica, ja sigui alguna d'elles, o totes alhora, provoquen la transformació de l'entitat. Això passa quan,

- a) la seva missió inclusiva es substitueix per la maximització dels beneficis,
- b) la seva propietat públic-filantròpica incorpora propietat privada,
- c) la seva estructura jurídica no-lucrativa es modifica a societats per accions,
- d) la seva estratègia d'expansió vinculada a la inclusió financera dels clients deixa pas a una estratègia de creixement en nous mercats.

Les transformacions de les entitats de finançament inclusiu són conseqüència del seu èxit financer, que obliga a les entitats a substituir els objectius fundacionals originals per l'objectiu de maximització dels beneficis, per tal d'assegurar la seva viabilitat institucional.

## **7. El destí de les plusvàlues de la transformació permeten continuar l'objecte social perdut en la transformació**

Tots els processos de transformació generen plusvàlues econòmiques alimentades per l'entrada de nous inversors al capital. En alguns casos aquestes plusvàlues han estat molt grans (com en el cas de Compartamos a Mèxic), però en altres han estat molt poc visibles.

Caldria aprofitar aquestes plusvàlues vinculades a la transformació per a la constitució de noves formes de finançament inclusiu, i completar el model circular que permeti mantenir el valor social original.

Alguns exemples d'utilització de les plusvàlues per a la creació d'entitats de finançament inclusiu de nova generació serien: les CDFI dels Estats Units o el Regne Unit, amb aportació financera dels respectius governs després de processos de privatització dels quals l'Estat en fou el principal beneficiari; o la creació de fundacions bancàries que reben les accions de les antigues caixes d'estalvi transformades en bancs.

#### **8. La transparència bancària i la responsabilitat social corporativa milloren la inclusió financera.**

L'establiment de mecanismes de transparència bancària que vinculin a tot el sistema financer afavoreix la creació d'entorns inclusius i evita la generació de nous fenòmens d'exclusió financera en contextos normalitzats.

Aquesta dinàmica de transparència, alhora, genera sistemes financers més segurs, sòlids i estables, on la rendibilitat econòmica i la responsabilitat social es reforcin mútuament.

Davant els reptes que els sistemes financers de tot el món estan vivint arran de la major crisi financera de les darreres dècades, seria convenient recuperar l'esperit que va acompanyar la formulació del cos legislatiu nord-americà de finançament comunitari (CRA) pel que s'actualitzi i s'estengui a tot el sistema financer, mitjançant les noves fórmules de supervisió internacional proposats.

#### **9. La transformació de les caixes d'estalvis espanyoles separarà la seva funció financera de la seva funció social, que podria desaparèixer.**

Els darrers canvis normatius per a la capitalització de les caixes d'estalvi (FROB) dibuixen possibles escenaris de transformació societària de les caixes. Davant d'aquesta situació el treball proposa l'adaptació del model de transformació de les caixes d'estalvi italianes. És a dir, establir fundacions que respectin el caràcter territorial de les caixes originals, i que siguin receptores dels títols de propietat de les futures societats financeres (bancs) que es crearien per la fusió dels actius i passius financers de les caixes d'estalvi.



Si es donés aquesta transferència de títols es separarien les funcions socials (fundació) de les funcions financeres (societat financera), en la que la primera seria propietària de la segona, i es finançaria directament dels dividends generats per les accions transferides, per tal de mantenir la seva funció social.

Una solució d'aquest tipus permetria fer compatible dos aspectes que, en l'inici dels processos de concentració promoguts pel Fons de capitalització públics, està generant més conflicte. Com fer compatible la creació d'estructures financeres de dimensió més gran, i en conseqüència, de major solvència, amb el manteniment d'una identitat tradicionalment arrelada a un territori, ja sigui una comarca, una província o una comunitat autònoma.



## CONSIDERACIONS FINALS

Tal i com es descriuen en la introducció, els objectius fixats a la present recerca plantejaven establir una comparació entre les microfinances i les caixes d'estalvis per tal d'analitzar els seus respectius processos de transformació. En aquest sentit creiem que el treball s'aproxima raonablement a aquests objectius.

Malgrat tot, la redacció final del projecte ha coincidit, inesperadament en la fase decisiva de la transformació de les caixes d'estalvi espanyoles accelerada per les conseqüències de la crisi econòmica, financera i, especialment, per la crisi del deute que ha afectat a finals de 2010, als països de la zona euro.

Tot i la evident temptació d'aplicar les conclusions d'aquest estudi, de forma exclusiva, a la transformació espanyola, creiem que no es donen encara les circumstàncies per a fer aquesta anàlisi. Caldrà esperar l'evolució de les diferents formes de transformació que apareixeran en l'escenari de les caixes espanyoles per escatir la possible confirmació del model plantejat.

Aquesta anàlisi haurà de formar part de posteriors recerques, de la mateixa manera que la transformació d'aquestes entitats en altres països ha generat un volum significatiu de literatura especialitzada.



## Bibliografía

Almenar, S. (2003): *“Ahorro, laboriosidad y prudencia. Economía Política de las primeras Cajas de Ahorros (1704-1835)”*, Papeles de Economía Española, núm. 97

Álvarez-Gayou, J.L. (2005): *“Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología”*. Barcelona. Paidós.

Ansoff, I. (1957): *“Strategies for Diversification”*. Harvard Business Review. Sept.-Oct. 1957 pp. 113-124.

Armendáriz, B. i Szafarz, A. (2009): *“On Mission Drift In Microfinance Institutions”*. CEB Working Paper n 09/015. Centre Emile Bernheim. Solvay Brussels School.

Ashta, A i Bush, M. (2008): *“Ethical issues of NGO principals in sustainability, outreach and impact of Microfinance: Lesson in governance from Banco Compartamos’ IPO”*. SSRN Working papers 1.093.665.

Avery, R., Calem, P. y Canner, G. (2003): *“The effects of the Community Reinvestment Act on Local Communities”*. Board of governors of the Federal Reserve System

Avery, R., Bostic, R. y Canner, G. (2005): *“Assessing the Necessity and Efficiency of the Community Reinvestment Act”*. Housing Policy Debate. Vol 16. Issue 1.

Bardin, L. (1996): *“El análisis de contenido”*. Madrid. Ediciones Akal

Benaul Berenguer, J.M., Sudrià Triay, C., (2005): "*Ahorro e Industria. Burguesía industrial y política inversora de la Caja de Ahorros de Sabadell, 1859-1913*", Papeles de Economía Española, núm. 105/106

Berges Lobera, A. i García Mora, A., (2007): "*Las cajas de ahorros: retos de futuro*". Documento de trabajo 125/2007. Fundación Alternativas.

Cals Guell, J. (2005): "*El éxito de las Cajas de Ahorros. Historia reciente, estrategia competitiva y gobierno*". Editorial Ariel. Barcelona

Carbó Valverde, S., López del Paso, R., (2005): "*Exclusión financiera: un panorama*", Perspectivas del Sistema Financiero, núm. 84

Carletti, E., Hakenes, H., Schnabel, I., (2005). "The Privatization of Italian Savings Banks – A Role Model for Germany?". Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, núm 74, 4, S, 32-50

Colino Mediavilla, J.L. (2007): "*Reflexiones para mejorar la regulación y facilitar la aceptación de las cuotas participativas*". Revista de Derecho Bancario y Bursátil 2007, nº 108.

Counts, A. (1996): *Give Us Credit*. Times Books. New York. USA.

Creswell, J. (2003): "*Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*". Sage Publications

Curry, T y Shibut, L. (2000): "*The Cost of the Savings and Loan Crisis: Truth and Consequences*". FDIC Banking Review.

Daley-Harris, S. (2002). *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families*, Kumarian Press.

De Mesonero Romanos, R., (1851): *Memoria del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Madrid*. Año 1850. Madrid.

Dowla, A. y Barua, D., (2006): *"The poor always pay back. The Grameen II Story"*. Kumarian Press, Bloomfield, USA.

Drake, L. I Simper, R. (2003). *"Competition and Efficiency in UK Banking: The Impact of Corporate Ownership Structure"*. Economic Research Papers. No. 03-07. University of Loughborough.

Eisenhardt, K.M. (1989): *"Building Theories from case study research"*. Academy of Management Review, 14 pp. 532-550

England, C. (1992): *"Lessons from the Savings and Loan Debacle. The Case for Further Financial Deregulation"*. Cato Review of Business & Government. Summer Issue.

Farabullini, F. i Hester, D.( 2001): *"The performance of some recently privatized italian Banks"*. University of Wisconsin-Madison Working paper. [www.ssc.wisc.edu](http://www.ssc.wisc.edu).

Fernando, N (2004): *"Micro Success Story? Transformation of non-governmental organizations into regulated financial institutions"*. Asian Development Bank. Regional and Sustainable Development Department.

Font Vidal, À. (2006): *Microcréditos. La rebelión de los bonsáis*, Editorial Icaria. Colección Más Madera. Barcelona.

Frank, C., (2008): "Stemming the tide of mission drift: Microfinance transformations and the double bottom line". Women's World Banking.

Giani, L. (2008). "Ownership and Control of Italian Banks: A short inquiry into the roots of the current context". Corporate Ownership & Control, Vol. 6, No. 1, Fall 2008

Gloukoviezoff, G. (2004). "The "Caisse d'Épargne" and households' financial exclusion. Which actions should be taken and what are the prospects?" Access to Finance Conference. [www.savings-banks-events.org](http://www.savings-banks-events.org)

González Vega, C., Schreiner, M., Meyer, R.L., Rodríguez Meza, J., Navajas, S. (1996). "BANCOSOL. El reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas". Occasional Paper No. 2345. The Ohio State University.

Gordon, R. (2008): "Did Liberals Cause the Sub-Prime Crisis?". The American Prospect. ([www.prospect.org](http://www.prospect.org))

Gutiérrez Nieto, B. Y Pérez Fernández, M.A.,(coord.) (2005): *Microcrédito en países desarrollados: Problemas, Retos y Propuestas*, Centro de Apoyo a la Microempresa. CEAMI. Madrid

Hefferman, S. (2003). "The Effect of UK Building Society Conversion on Pricing Behaviour". Faculty of Finance Working Paper . Cass Business School. City of London.



Hishigsuren, G. (2006): *“Transformation of Micro-finance. Operations from NGO to Regulated MFI”*. Working Paper Microcredit Summit 2006. IDEAS.

Izard, M (1978): *El segle XIX. Burgesos i proletaris*, Dopesa, p. 35

Kay, J.A. (1987): *“The State and the Market. The UK Experience of Privatisation”*. The Group of 30. Occasional Papers No. 23.

Lacalle Calderón, M.C., Marquez Vigil, J., Durán Navarro, J., Rico Garrido, S, Cordero Herrera, L. (2007). *El Banco Grammen*. Foro Nantik Lum de Microfinanzas. Colección Monográficos núm. 8. Madrid.

Nowak, M., (2000): *La banquière de l'espoir – Celle qui prête aux exclus*. Albin Michel. Paris

——— (2005) ; *On ne prête (pas) qu'aux riches*. Éditions Jean–Claude Lattès. Paris

Maixe-Altes, J-C (2009). “The diversity of organizational forms in banking: France, Italy and Spain 1900-2000”. Munich Personal RePEc Archive Paper. No. 14838

Malkin, E. (2008): *“Microfinance's Success Sets off a Debate in Mexico”*. The New York Times, 5 de abril de 2008

Marshall, C. i Rossman, G. (1999): *“Designing Qualitative Research”*. 3rd. Edition. Sage Publications

Marshall, I. (1985). *“Strategic issues for the Trustee Savings Banks”*. Long Range Planning Volume 18, Issue 4, August 1985, Pages 39-43

Martínez Arias, A. (1998). *“Las fusiones de cajas españolas: un estudio empírico”*. Revista española de financiación y contabilidad. Vol XXVII, nº 97. Pág. 1061-1093.

Martínez Soto, A.P., (2003): *“Las Cajas de Ahorros Españolas en el siglo XIX. Los orígenes del sistema, 1839-1875”*, Papeles de Economía Española, núm. 97, pág. 174-204

Martínez Soto, A.P., Cuevas Casaña, J., Hoyo Aparicio, A. (2005): *“La historia económica de las Cajas de Ahorros Españolas. Una perspectiva institucional y regional del Ahorro, 1830-2004”*. Papeles de Economía Española, núm. 105/106

Mersland, R. (2007): *“The cost of ownership in microfinance organization”*. MPRA paper nº 2061. Munich Personal PePEc Archive.

Montgomery, H. i Weiss, J. (2005): *“Great expectations: Microfinance and Poverty Reduction in Asia and Latin America”*. Research Paper nº 63. ADB Institute.

Montero Carnerero, M. (1983): *Bases documentales para la investigación del préstamo y la usura en la sociedad del siglo XIX*, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Serie Monografías núm. 10. Madrid.

Moragas i Barret, F. (1889): *“Las Cajas de Ahorros en España”*. Revista “Los Seguros” núm. 4 pág. 78-82.

——— (1898): *“Los auxilios de la clase obrera”*. Revista “Los Seguros” núm. 14 pág. 317-319.

—— (1902): “Bases para la redacción de una ley sobre cajas de pensiones para la vejez”, Revista “Los Seguros” núm 21 pág. 603-614

Morales Moya, A. (2003): “La historia de España entre 1833 y 1874”, Papeles de Economía Española, núm. 97 pág. 2-13

Mosley, P. (2001): “Microfinance and poverty: Bolivia case study”. The Journal of Development Studies. Taylor and Francis Journals. Volume 37, Issue 4.

Navajas, S., Schreiner, M., Meyer, R., González-Vega, C., Rodríguez-Meza, J. (2000): “Microcredit and the Poorest of the Poor. Theory and Evidence from Bolivia”. World Development Vol. 28, no. 2, pp. 333-346

Pampillón Fernández, F. (1994): “Las cajas de ahorros de la C.E. Evolución y perspectivas futuras”. UNED. Madrid.

Petit Fontseré, J. (1967): “Estructura económica de las Cajas de Ahorro Catalanas”. Ediciones Ariel. Barcelona, p. 32-33

Pérez-Bastardas, A. (1999): *Francesc Moragas i la Caixa de Pensions (1868-1935)*, Edicions 62. Barcelona.

Pollock (2008). “Not such a good idea after all?” Story from BBC  
[NEWS:http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/7641925.stm](http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/7641925.stm). Published:  
2008/09/29

Quintás Seonane, J.R. (2004): “La gestación del modelo español de cajas”, Papeles de Economía Española, núm. 100

Rhyne, E. i Otero, M. (2006): *"Microfinance through the Next Decade: Visioning the Who, What, Where, When and How"*. Accion International. Boston.

Riera Olivé, S., (2005): *Les caixes d'estalvis i la protecció social a Catalunya*, Col.lecció tesis doctorals CTESC núm. 7.

Roca, F., (2001): *"Caixa Catalunya, 75 anys, 1926-2001"*. Caixa Catalunya. Barcelona.

Roca, J. A. (1968): *"Aportación al estudio de los Montes de Piedad españoles del siglo XVIII. El Monte de Piedad de Santa Rita de Casia y Caja de Ahorros de Granada"*, Ahorro, núm. 51 pág. 19-25.

Rodríguez-Ferrera Massons, J.C. (2006): *"Metodologías microfinancieras grupales: Una aplicación de Latinoamérica a Catalunya"* Tesis Doctoral. Facultad de Economía IQS. Universidad Ramon Llull., Barcelona.

Roodman, D. i Qureshi, U. (2006): *"Microfinance as Business"*. Working Paper N° 101. Center for Global Development.

Sequeira Martín, A. (2007): *"La relevancia de la fusión de cajas de ahorros"*. Revista de Derecho Bancario y Bursátil. Año 26, n° 108. Pág. 125-152

Schwartz, A. (1998): *"From Confrontation to Collaboration? Banks, Community Groups, and the Implementation of Community Reinvestment Agreements"*. Housing Policy Debate. Vol. 9, Issue 3

Tedde de Lorca, P (2003): "*La formación de la Economía liberal en España: el contexto de las primeras Cajas de Ahorros*", Papeles de Economía Española, núm. 97, pág. 15-27

Thietart, R.A. (2001): "*Doing Management Research: A comprehensive guide*". Sage Publications. London.

Thomas, W. y Brown, J. (2006): "Full disclosure: Why bank transparency matters. A comparison of US and UK lending practices in disadvantaged communities". New Economics Foundation

Titos Martínez, M, (2003): "*Las Cajas de Ahorros en España 1835-1874. Orígenes, organización institucional y evolución financiera*". Papeles de Economía Española, núm. 97. pág. 205-229

Torres Villanueva, E., (2005): "*Intervencionismo estatal y cambios en el marco regulador de las Cajas de Ahorros durante el primer Franquismo, 1939-1957*", Papeles de Economía Española, núm. 105/106, pág. 16-26.

United Nations (2006): *Building Inclusive Financial Sectors for Development*, United Nations. New York.

Valle Sánchez, V. (2005): "*El "Dividendo Social" de las Cajas de Ahorro Españolas*", Papeles de Economía Española, nº 100, Volumen 1

Villafani, M. (2003): "*Evolución de la cartera de Fondos Financieros Privados y Bancosol: Mirando las cifras desde una nueva perspectiva*". Cuaderno n' 14. Proyecto SEGUIR. USAID.

Voltes Bou, P (1965): *Las Cajas de Ahorros Barcelonesas. Su pasado, su presente, su porvenir*, Fondo Cultural de la Caja de Ahorros Provincial de la Diputación de Barcelona. Barcelona.

——— (1965): “*Orígenes del Monte de Piedad de Nuestra Señora de la Esperanza*”, *Analecta Sacra Tarraconensia*, volumen XXXVII

Yepes López, J (1973): *Historia Urgente de las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad en España*. CECA. Madrid

Yunus, M (1997): *Vers un monde sans pauvreté*, Éditions Jean Claude Lattès, Paris.

## **Annex 1:**

**Qüestionari per a les entrevistes en profunditat**





## La Transformación de las Entidades de Financiación Inclusiva.

---

### Resumen y cuestionario para la investigación de Tesis Doctoral. Àngel Font. 2010

*“La construcción de sectores financieros incluyentes mejora las condiciones de vida de las personas, en particular las de los pobres. Un pequeño préstamo, una cuenta de ahorros o una póliza de seguros pueden hacer una gran diferencia para una familia de bajos ingresos. Permiten que las personas inviertan en mejor alimentación, vivienda, salud, y educación para sus hijos. Disminuyen la tensión de tener que soportar tiempos difíciles causados por fracasos en la cosecha, enfermedad o muerte. Ayudan a las personas a planear el futuro”*

Kofi Annan (Naciones Unidas, 2006)

La financiación inclusiva es un concepto que puede describir situaciones muy diversas tanto geográficamente, como muy distantes en el tiempo. En general, podemos definir las instituciones de financiación inclusiva aquellas proveedoras de servicios financieros básicos (crédito, ahorros, seguros, remesas, transferencias,...) dirigidas a las personas con escasos ingresos y en situación de pobreza. Incluyen un amplio abanico de instituciones: ONGs, bancos comerciales, instituciones financieras públicas, bancos postales, cajas de ahorros, cooperativas de crédito, y otras instituciones financieras no bancarias, como las aseguradoras y las mutuas. Algunas de estas organizaciones son muy grandes; otras son muy antiguas y su interés principal se basa en la extraordinaria capacidad de mejorar las condiciones de vida de centenares de millones de personas en todo el mundo. Los datos aportados Naciones Unidas sobre la **exclusión financiera** indican que un elevado porcentaje de la población mundial no tiene acceso a los servicios financieros básicos, **aproximadamente la mitad de la población mundial**. También indica que, aunque la realidad en los países industrializados es claramente mejor, no está exenta de situaciones de exclusión financiera.

En España entre un 5 por ciento y un 10 por ciento de la población española no tendría acceso al resto de servicios financieros considerados básicos, entre ellos el acceso al crédito. A pesar de ello, nuestro nivel de exclusión financiera, presenta registros sensiblemente inferiores a los de otros países de nuestro inmediato entorno, incluso cuando se comparan con países con niveles de renta media superiores al español.

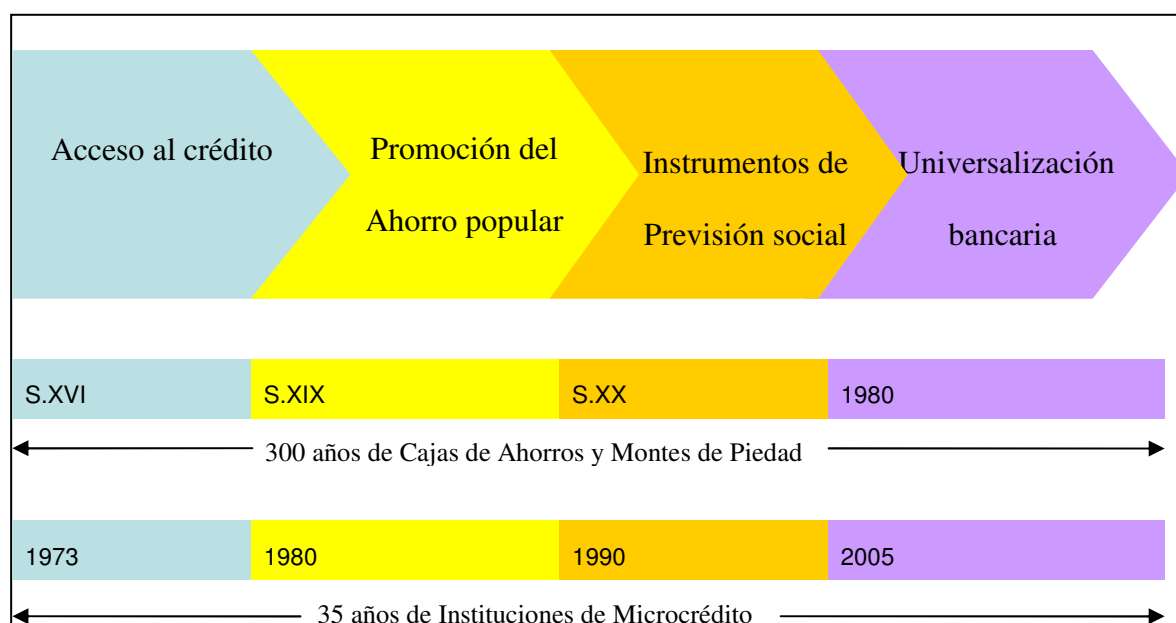
La contribución de las **cajas de ahorro españolas** a la reducción de la exclusión financiera es muy importante (Valle, 2005). Ésta se calcula mediante tres factores. El primero es el mantenimiento de oficinas que operan en municipios potencialmente rescatados de la exclusión financiera en unos 1200 municipios españoles, normalmente municipios de menos de 2000 habitantes en entornos rurales. En segundo lugar, se calculan los servicios prestados en forma de crédito social –ya sea en forma de crédito prendario o en forma de microcrédito para el autoempleo. Finalmente, se considera la financiación de actividades de sensibilidad social, como son la vivienda social o la financiación rural. Para el conjunto de las cajas de ahorros españolas, esta contribución superaba los 4000 millones de euros en 2002.

La realidad de exclusión financiera en países como el Reino Unido e Italia es todavía más desfavorable y la cifra de excluidos podría elevarse hasta el 15 por ciento o incluso el 30 por ciento de la población. Paradójicamente, esta situación se da en países con una gran tradición de banca social – Inglaterra fue la cuna de las cajas de ahorro – que han pasado en los últimos años por procesos progresivos de reforma que han desnaturalizado las cajas de

ahorro hasta convertirlas en sociedades por acciones equivalentes a bancos y alejadas de su origen benéfico-social.

En los países en desarrollo naciones en la década de los años 70 un conjunto de actividades crediticias que han llegado a constituir un fuerte movimiento microfinanciero de alcance mundial y que tiende a cerrar la fractura de la exclusión financiera. Por un lado, las ONG y otras **organizaciones microfinancieras** que identificaron los microcréditos como estrategias de inclusión social y de erradicación de la pobreza, están adaptando sus iniciales metodologías de crédito hacia nuevas fórmulas más sostenibles, y con ello están aumentando progresivamente su tamaño conformando conglomerados empresariales que afectan a más de un país. Por el otro, los bancos comerciales que operan e países con niveles de exclusión financiera elevados, han visto que las nuevas técnicas permiten ampliar su propia base de clientes al incorporar, progresivamente, niveles inferiores de renta entre su público objetivo.

### Modelo Evolutivo para las Entidades de Financiación Inclusiva



Se ha establecido un posible modelo común para las entidades de microcrédito y las cajas de ahorro:

- El acceso al crédito.** Fue una de las primeras herramientas sostenibles que se plantearon como solución a largo plazo, y continua siendo hoy, uno de los principales frentes de acción de muchas entidades sociales tanto del Primer como del Tercer Mundo. El acceso al crédito, pues, todavía puede ser considerado como un primer nivel de inclusión financiera universal.
- “La promoción de la virtud del ahorro”.** Así aparece reflejada en muchos de los primeros escritos de las Cajas, atribuyendo al ahorro no únicamente valor económico y previsor, sino valor moral y cultural. Mediante el pequeño ahorro se planifican objetivos mayores a medio y largo plazo - desde la compra de los libros de la escuela, hasta la adquisición o mejora de la vivienda -. Para las Instituciones de Financiación Inclusiva la captación del ahorro permite, complementariamente, la financiación de las operaciones de crédito e inversión de la propia entidad, aportando solvencia y sostenibilidad financiera al resto de actuaciones financieras.

- c. **Instrumentos de previsión social.** La concepción de los seguros como instrumentos de previsión y protección social avanzados apunta hacia uno de los pilares del Estado del Bienestar. También las instituciones microfinancieras, en su evolución fijan, su atención en los seguros para dar servicio a su población objetivo.
- d. **Universalización bancaria.** La historia de las Entidades de Financiación inclusiva también ha relatado que, a pesar que su nacimiento está muy próximo a las clases más desfavorecidas de la sociedad, en muchos casos, acaban ejerciendo de instituciones financieras de carácter universal.

### Modelos de transformación institucional de les Instituciones Microfinancieras (IMF)

| Modelo de transformación         | Descripción del modelo  | Ejemplos  |
|----------------------------------|---|---|
| Transformación simple            | La ONG se transforma directamente en institución financiera regulada, desapareciendo la primera   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACP se transformó en Mibanco (Perú)</li> <li>• Compartamos se transformo en Banco Compartamos (México)</li> </ul>  |
| <i>Spin-off o secuela</i>        | <p>Representa el modelo más utilizado, en el que la ONG original retiene su status legal y genera una institución financiera regulada, en la que puede mantener una parte del capital.</p> <p>Les dos entidades tienen roles y responsabilidades diferenciados y complementarios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODEM se transformó en BancoSol y PRODEM (Bolivia)</li> <li>• Nirdhan se transformó en Nirdhan NGO y Nirdhan Uttan Bank (Nepal)</li> <li>• Caja los Andes se transformó en Banco Los Andes i FFP Los Andes (Perú)</li> <li>• Calpià se transformó en Financiera Calpià i Fundació Calpià (El Salvador)</li> </ul> |
| Creación de un grupo de empresas | Este modelo es una variación del anterior, pero en el que además de la entidad regulada y la ONG aparecen otras entidades especializadas, como aseguradoras, leasing, o entidades de asistencia técnica.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARD se transformó en 4 instituciones CARD: Banco, ONG, instituto de formación y aseguradora (Filipinas)</li> <li>• K-Rep creó un holding: ONG, banco y una consultora (Kenia)</li> </ul>  |

**Comparación de los procesos de transformación de entidades de financiación inclusiva en países avanzados.**

|   | Reino Unido                                    | Italia                     | Estados Unidos                                 | Francia                         | España                        |
|---|--|----------------------------|--|---------------------------------|-------------------------------|
| Modelo de transformación  | PRIVATIZACIÓN y DESMUTUALIZACIÓN               | PRIVATIZACIÓN              | DESAPARIACIÓN                                  | COOPERATIVIZACIÓN E INTEGRACIÓN | INTEGRACIÓN                   |
| Tipos de propiedad original                                       | Fundacional y Mutual                           | Pública                    | Privada y Mutual                               | Cooperativo                     | Fundacional                   |
| Instrumento jurídico de transformación                            |  | Fundazione bancaria        |  | Grupo cooperativo               | Fusiones, SIP                 |
| Tipos de Propiedad final  | Privada  | Privada                    | Privada  | Privada                         | Público – Privada-Fundacional |
| Aparición de nuevas formas de entidades de financiación inclusiva | Community Development Finance Institution CDFI | Banca ética y Microcrédito | Community Development Finance Institution CDFI | Banca ética y microcrédito      |                               |

**Cuestionario para expertos:**

1. ¿Estaría de acuerdo en incluir las cajas de ahorro y las instituciones microfinancieras en la categoría de entidades de financiación inclusiva en consonancia con el criterio expuesto por las Naciones Unidas?
2. ¿Cree que el modelo evolutivo planteado responde razonablemente a la forma como han evolucionado las cajas de ahorro y las IMF?
3. ¿Cómo cree que será el modelo de transformación de las cajas de ahorro españolas? Seguirá alguno de los modelos ya planteados en otros países o se deberá desarrollar un modelo propio?
4. ¿Las cajas de ahorro podrán mantener los objetivos de inclusión financiera después de su transformación?
5. ¿Cuando los clientes de las entidades de financiación inclusiva aumentan su nivel de renta, es necesario que la entidad adapte sus productos y servicios para continuar sirviéndoles o ha de buscar nuevos clientes de rentas bajas?
6. En el caso de las IMF, la lucha entre la sostenibilidad económica y el impacto social las está empujando hacia estructuras más parecidas a los bancos comerciales. ¿Cree que puede ser considerado un fracaso de las microfinanzas? ¿O es su éxito?
7. A nivel internacional, el modelo de propiedad fundacional de las cajas españolas, en general, no se considera un modelo válido per a las IMF y se apuesta por modelos de sociedades por acciones. ¿Cómo lo valora?
8. Qué lecciones podrían extraer las IMF sobre la evolución de las cajas de ahorro?

## **Annex 2:**

### **Transcripció de les entrevistes en profunditat a experts**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| ➤ Joan Cals .....          | 239 |
| ➤ Nazrul I. Chowdhury..... | 247 |
| ➤ Josep Maria Loza.....    | 249 |
| ➤ Klaas Molenaar.....      | 251 |
| ➤ Miquel Perdiguera.....   | 257 |
| ➤ Silvia Rico.....         | 261 |
| ➤ Antoni Serra.....        | 265 |
| ➤ Ferran Sicart.....       | 269 |
| ➤ Jaume Terribas.....      | 273 |
| ➤ Adolf Todó.....          | 277 |
| ➤ Carmen Velasco.....      | 283 |
| ➤ Rafael Vidal.....        | 287 |



**Dr. Joan Cals.**

**Catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia Aplicada (2/4/2009)**

**P. Com creu que afecta l'actual crisi a la evolució de la forma jurídica de les Caixes d'Estalvis?**

R. Avui mateix, el Governador del Banc d'Espanya en la seva compareixença al Congrés del Diputats diu coses que fins ara mai s'havien dit en relació a les caixes: "Sería bueno que las cajas se sometan a la disciplina del mercado y puedan adquirir capital, por ejemplo con ampliaciones de capital como hacen los bancos". Això pot tenir més d'una lectura, però una d'elles pot ser que al Banc d'Espanya això de les caixes no li agrada tal com està i preferiria que evolucionessin cap a societats per accions. És una lectura, jo dic que no és la única. Ara és un moment que qualsevol tipus de coses hi tenen cabuda. Sempre hi hagut veus contra les caixes, (forma part de les regles del joc), que les han qualificades com antiquades i residus històrics que haurien d'anar normalitzar-se i absorbint-se, acostant-se a la situació dels bancs, com ha anat passant en molt països, però aquestes crítiques mai havien tingut un ressò en autoritats com el Governador del Banc d'Espanya, com ho han estat en aquest cas.

Si bé cal dir que una cosa és el BE, com a regulador del sistema financer, i per tant es fixa estrictament en els aspectes financers de les caixes, i deixa de banda la seva dimensió social, i una altra és el que pugui fer el Parlament, el propi Govern, que ha tenir una visió de les caixes per la globalitat de la seva actuació i no estrictament per l'aspecte financer.

Ja sabem que en els moments actuals, s'escolta molt el que diuen els supervisors dels bancs centrals, ja que la lliçó d'aquesta crisi financera els posa en un primer pla. Hom els pregunta: "Digueu-nos el què s'ha de fer, el què hem de millorar de la regulació financera". Llavors el Banc d'Espanya diu: "Això no ho hem de fer nosaltres; són canvis normatius, però el Banc d'Espanya veuria positiu que es fessin coses, com les apuntades aquest matí". De manera que a Espanya s'està engegant una dinàmica que ja veurem cap on ens portarà.

**P. El camí serà semblant al que hi ha hagut en altres països (Regne Unit, Itàlia, Suècia)?**

R. El de la desnaturalització de les caixes. Ha estat un fenomen del qual han escatat el sistema alemany, espanyol i el francès. En els altres països, poc o molt, aquest procés de desnaturalització de les caixes, altres en diuen privatització, però jo prefereixo dir-ne desnaturalització (canvi de naturalesa), ja s'ha produït.

Al llarg dels darrers vint anys, les caixes han rebut crítiques pel que fa a la seva naturalesa jurídica, una crítica latent i minoritària, sense la implicació dels grans partits polítics o dels líders d'opinió, ni tant sols la banca, principal competidora de les caixes, ha fet grans crítiques, i sempre ho ha fet amb la boca petita. Al llarg d'aquest temps, les caixes han competit en el mercat en igualtat de condicions i durant el qual guanyat a la banca. Llavors es qüestionava una institució de resultava ser eficient, rendible, competitiva, pel simple fet que no responia al model dominant d'empresa, la societat anònima. Les crítiques venien pel fet de tenir una altra naturalesa jurídica, que el Tribunal Constitucional anomena "de naturalesa fundacional".

No diguem ara, que entrem en una etapa més complicada, les coses es posen adverses per a les caixes, i comparativament més adverses que als bancs, degut a la seva major exposició del risc immobiliari, per la seva vocació d'acompanyar a les famílies. Ningú posa en qüestió la legitimitat i la continuïtat del la banca en forma de societat anònima, i en canvi tothom s'atreveix a qüestionar les caixes pel fet que hi hagi alguna entitat que necessiti ajuda.

**P. Alguns autors han definit l'impacte social de les caixes amb tres dimensions: la seva obra social; el manteniment d'una xarxa d'oficines propera als barris i pobles; i amb el crèdit amb finalitat social. Aquestes dimensions quedarien afectades amb una potencial desnaturalització?**

R. Jo crec que la contribució de les caixes amb això s'ha anat reduint, en la mesura que les caixes s'han anat equiparant operativament amb la banca. En un mercat espanyol de serveis financers molt competitiu, els seus marges financers han anat reduint i per tant, la possibilitat que tenien de tenir una contribució social des de la vessant financera també es menor que la que era fa 25 anys.



**P. L'experiència britànica de les CDFI, representa reinventar les caixes en alguns barris. Això també pot passar aquí?**

Avui les caixes pal·lien menys aquestes falles amb menys mesura que abans, ja que la reducció dels seus marges no els permet, i els obliga a ser selectius en totes les seves operacions. No se si darrere dels problemes de Caixa Catalunya no hi ha hagut voluntat de fer coses amb rendibilitat mínima. Ara les caixes no s'ho poden permetre ja que llavors els seus beneficis no són els que han de ser, la part dedicada a reserves no és suficient per tenir els requeriments de recursos propis. En aquesta dinàmica d'abandó de funcions socials ja hi som des de fa anys.

Una altra cosa es que s'utilitzi l'obra social per fer possible operacions que no són possibles des de l'òptica estrictament financera, i si ho són si hi ha el suport de l'obra social. En conseqüència, aquesta dimensió ara només és pot impulsar des de l'Obra Social.

**P. Si la desnaturalització de les caixes d'estalvis passa per un canvi a societats per accions, l'afectació de les obres socials serà important?**

I tant. L'obra social dedica grans quantitats de diners cada any. Les caixes no són només entitats de crèdit. Això el banc d'Espanya ho ignora. El BE te permís de supervisió de les caixes, en tant que entitats financeres, però no s'hi posa en aquesta altra cara de la seva naturalesa jurídica.

**P. En diferents països del Sud, la supervisió de les entitats microfinanceres està en mans o bé de departaments soft (que tenen en compte el component social) o bé altres en departaments hard (supervisió estrictament financera). En el cas d'Espanya, hi ha un model de doble supervisió (Comunitats Autònomes i Banc d'Espanya). Creieu que és un model a considerar per part de les Microfinances?**

Això ens remet a la qüestió del govern de les Caixes d'Estalvi. (Article col·legi economistes govern corporatiu .( Revista Econòmica de Catalunya, 2007). Érem molts els que dèiem que les caixes eren un model d'empresa alternativa. En front de la visió de l'empresa "shareholder", és a dir com una organització que te com a objectiu maximitzar el valor per a l'accionista, i aquest és l'objectiu que passa per damunt de qualsevol altre, i gairebé es converteix en objectiu exclusiu, i on els

òrgans de govern només reflexen la composició dels accionistes, hi ha la visió de l'empresa "stakeholders" a la qual responen les caixes d'estalvi, on els òrgans de govern responen als diferents interessos que són, interessos el món local, interessos dels clients, interessos del teixit empresarial, interessos dels fundadors, i finalment els interessos dels treballadors. Tots aquests interessos estan representats, a través de la Llei d'òrgans rectora de les caixes d'estalvi. És clar, el tema delicat, i que ho enverina tot, és la presència d'una part d'aquests interessos lligada a nomenaments per part d'institucions públiques, ajuntaments, diputacions, consells comarcals, introdueix el tema del risc de politització, i de la seva incompatibilitat amb l'eficiència de les caixes. Una part de la meua proposta de codi de govern va adreçat a posar aquest risc sota control. Per exemple, la Llei de 1985 ja diu que els consellers havien d'actuar amb interès únic i exclusiu de l'entitat i que implícitament, això volia dir que no es podia produir una cosa que avui estem veient a l'ordre del dia, els mandats externs: un ajuntament, una diputació, un consell comarcal els hi diuen als "seus" representants: "per aquí, per allà". Això la Llei clarifica que és contrari al bon govern. El que passa és que persisteix una terminologia que alimenta aquesta situació. Jo mateix vaig ser durant uns anys, conseller de Caixa Catalunya en "representació" de la Diputació de Barcelona. Jo considero contradictori que s'anomeni representant i després que es digui que has d'actuar només en interès de la institució, de la caixa. En principi, des de fora algú pot dir per exemple: "Els ajuntaments de la província de Barcelona tenen unes necessitats, i els representants de la diputació han de vetllar per a que hi hagi crèdit per aquests ajuntaments".

La pròpia denominació és equívoca. Seria millor que s'anomenés "designats" en comptes de "representants" per tal que els consellers vetllin exclusivament per l'interès de la caixa, específicament la solvència de l'entitat, per tal de defensar la seva viabilitat a llarg termini, en benefici dels clients, de treballadors, i dels objectius de la seva obra social. Per exemple, si algú diu: "El país necessita que invertiu en tal empresa". Si els números no surten, caldria vetllar per la caixa, i no per altres interessos. Aquesta és una qüestió que s'hauria de reformar.

No he posat en qüestió la composició dels òrgans de govern, que per la seva part és molt diversa. Hi ha comunitats autònomes que han donat entrada a membres del parlament corresponent. A Catalunya això no s'ha fet. En altres comunitats, sí.

Aquestes actuacions augmenten el risc de politització. Tot el que afegeix riscos als propis d'una entitat financera (risc de crèdit, de mercat, de tipus de canvi, ...) és dolent. En el cas de les caixes hi ha un risc afegit que és el de la politització. Pot paraitzar l'entitat, pot introduir disputes pel poder. Cal dir que aquest risc en el cas de societats anònimes també hi és: Disputes entre accionistes privats que paralitzen l'activitat.

Cada institució, cada forma d'empresa, juga amb els avantatges i inconvenients de la seva forma d'empesa, de la seva realitat. En el cas de les caixes, el risc de politització existeix i és més gran que en el cas de la banda privada. Tot i així, en la banca privada un cert risc de politització també hi és. Perquè sempre que hi ha un sector amb regulació i supervisió, hi ha un cert risc de politització.

Si les coses es fessin seguint les meves recomanacions, si un conseller actua més com a nomenat i designat que com a representant del seu grup polític, les coses anirien millor. No pot admetre que li diguin que és el representant de la institució corresponent, ni d'un grup polític concret. Per exemple, en els problemes que hi ha hagut des de fa temps a la Caja de Castilla La Mancha, en un moment determinat, el partit Popular diu: "Nosotros ordenamos a nuestros representantes que se retiraran del Consejo de Administración y de la Comisión de Control". I n'hi va haver un que no es va retirar, i a aquest l'han expedientat. També el PSOE ho ha dit en relació a Caja Madrid : "*Nuestros representantes van a votar tal cosa*". Aquí estan fent una cosa contra la llei. És una deformació del llenguatge i afavoreix la des-legitimació de les caixes.

Aquesta filosofia que ja era al 85, després durant el mandat del Rodrigo Rato (2002-03) s'introdueix el concepte d'irrevocabilitat i s'allarguen els mandats de 4 a 6 anys (amb un màxim de dos mandats) per a que no coincidissin en períodes electorals (com el càrrec de governador del Banc d'Espanya), per preservar la independència i l'estabilitat dels càrrecs (LORCA 85, Llei Financera 44/2002). El contrari que alguns partits semblen haver fet darrerament en algunes caixes.

**P. Un possible model és que la part financera de les caixes vagi a supervisió Banc d'Espanya i la part social, que es mantingui a les comunitats autònomes. El model de transformació italià?**

L'experiència italiana és dolenta. És un pas intermedi cap a la progressiva marginalització de la part social de les caixes. Queda una cosa progressivament més petita. En les caixes hi ha una aplicació de 25% i els bancs, com a molt un 1%.

Cada vegada que hi ha hagut un canvi de normativa de les caixes hi ha hagut un daltabaix. Tribunal constitucional, recursos creuats,...

**P. Si la desnaturalització fos inevitable, quines condicions seria menys perjudicial per a la preservació de les condicions socials?**

El que pot passar és que obrin les portes a que les entitats que vulguin vagin per la via de la Societat Anònima, encara que només sigui per a l'expansió internacional. Això és el que hi ha darrera de la creació de Criteria per part de la Caixa de Pensions i potser Caja Madrid amb Cibeles

Les altres que tinguin problemes podrien ser recapitalitzades a través d'un fons, planejat pel Govern. Seria aplicar a Espanya el que s'ha fet a altres països. A través de les quotes participatives o participació preferents, un entremig entre accions sense vot i renda fixa. Si algun dia hi hagués dret a vot, ja s'hauria convertit en societat anònimes. El fons sol tenir caràcter temporal. Els models poden ser diversos. Podria haver una oferta pública de venda, que podria incorporar dret a vot. Es molt difícil de preveure la seva evolució.

Fins ara s'han fet a cost zero, ja que s'han comprat actius bons a preu de mercat. El nou fons també haurà de tenir rendibilitat. Probablement veurem una evolució del sistema en tres vies:

- a) Caixes que es mantindran, amb mecanismes de regulació dels òrgans de govern adaptats semblant el paper de les comunitats autònomes
- b) obrir la via cap a institucions estrictament privades.
- c) Una tercera via seria la separació de la part financera de la part social. El que va passar a Itàlia, les fundacions van assumir S'ha d'afinar molt en el govern de la fundació

Seria una paradoxa de la historia que atès que l'origen de la crisi està en el capitalisme financer nord-americà, aquestes formes d'empresa que volen

compatibilitzar les necessitats de finançament de l'economia i la seva vocació social, es possessin en qüestió. Les Caixes han estat entitats eficients, que han competit en el mercat amb els bancs. FMI ha preconitzat la privatització de les caixes d'estalvi en diferents moments. Aquest organisme assessora però no pot marcar directrius. Només ho podria fer una normativa europea. És molt difícil que pugui néixer una caixa *ex-novo*. Però la història va en contra nostra. Les caixes americanes. Les caixes han tingut un component mutual. Degut a l'origen del foment de l'estalvi, i la lluita contra l'usura.



**Sr. Nazrul Islam Chowdhury.**

**Director del programa internacional del Grameen Bank i consultor de la Fundación ICO (8/10/09)**

**Do you think that the group lending methodology Works in Europe as well as in South Asia?**

We have exactly the same programme in Bangladesh, than in the United States or in Andalusia, here in Spain. Of course that we adapted the strategy, and we introduced little changes. In America we are following exactly the same rules than in the Grameen Bank in Bangladesh. We have a programme there and every week there is a meeting with all the members of the group. They pay the credit in the meeting, they exchanges experiences, and they explain each other how the business is working. They do exactly the same than the groups in Bangladesh. In America the program is expanding rapidly, so we are going to open 5 new branches, that will added to the 7 existing branches. We are very happy of this.

We have another program in Kosovo. After the liberation they asked us to start a program there. Our program there is running by Grameen people for 5-6 years. They have now more that 22.000 beneficiaries / clients under the group lending methodology. Also in Turkey we are running a Grameen program under the group methodology.

There is a misconception with the group methodology. Credit is not delivered to the group. Credit is always individual. They come to the group for other activities: Mutual support, training,... . Credit is individual. There is no collateral within the group. If someone doesn't pay, the others mustn't pay for her/him. Pay the credit is my own responsibility. Group is for other purposes.

The essentials of the group activities is not money, it is include people that lives excluded.

**Do you think that the microfinance movement in Latin America are following the same principals that you mentioned?**

I was in many Latinamerican countries: Nicaragua, Dominican Republic, Haiti, Colombia, and Guatemala. In all this countries I met many microcredit programmes. Certainly, there are very few programs following this group philosophy. There are group systems that use the group as collateral. If your colleague doesn't pay, you will pay for him. In my opinion, if they follow the group methodology properly, it always works.

The problems are that sometimes they run the program in different way and it doesn't works.

**It seems that when an MFI is financially successful, they should transform to a commercial bank. What do you think about that process?**

Sustainably it is very important for a microcredit program. If you are not sustainable, the program will close down. But to make your program sustainable, do not need to transform to a bank.

Sometimes, the MFI want to be profitable as quick as possible, and put the maximization of profits as the first point. Then they move their mission and they are not microfinance anymore. I don't appreciate these things.

In the case of Grameen, we are sustainable since 1995. Every year we make some profit and this profit come back to the clients, that in our case they are the owners of the bank. Even though they want to increase the interest rate, and this allows us to do more profits, these profits will return to the clients. This is a good model, in my opinion.

**Do you think that this model will remains in the coming years? Will Grameen Bank be tempted to transform to a commercial bank?**

Grameen is a bank, but with a very different philosophy. If microcredit starts processes like European savings banks, microcredit will be at risk. Microcredit is a very expensive activity. There should be a special structure to support microcredit. Profit and welfare are exclusive. If you want to maximize profit, you will minimize welfare.



**Sr. Josep Maria Loza.**

**Director de Caixa Catalunya 1998-2008. 22-7-09**

**P. Què en penseu del model evolutiu de les entitats de finançament includiu?**

Penso que encaixa força amb la manera com han evolucionat les caixes d'estalvis a Espanya. Al meu parer, i atenent la meva experiència a Caixa Catalunya, he vist com les caixes s'han anat adaptant als temps afegint nous serveis per als seus clients.

Malgrat això, continuo pensant que les caixes haurien de continuar essent unitats especialitzades per a les classes populars. Van néixer per això, i continuen tenint un paper i un espai per desenvolupar-se. Aprofundint en les famílies de productes d'estalvi en totes les seves variants, també en les línies de les assegurances i en el desenvolupament dels fons de pensions. Pel que fa als actius, la funció que han desenvolupat les caixes permetent l'accés a l'habitatge en propietat ha estat molt important i hauria de continuar. Un conjunt molt ampli de la societat, que sense les caixes, mai hi hagués accedit, avui disposen d'un patrimoni familiar molt respectable. També el crèdit a les petites i mitjanes empreses.

Aquesta és la seva missió i en aquest terreny són fortes. Però s'han comès molts excessos i ara s'estan pagant. Per això sóc partidari d'una limitació en la operatòria de les caixes d'estalvi. Cal evitar que s'identifiqui a les caixes amb productes sofisticats i estructurats.

**P. Creieu que l'actual model de les caixes d'estalvi pot estar en perill?**

Com he comentat abans, en els darrers anys s'han comès alguns excessos que poden passar factura. A mi no em preocupa la morositat, de la que tant es parla, ja que amb l'experiència de la crisi del 92, sabem que en el termini d'uns anys, aquests impagats es recuperaran. Aquests pics de morositat hipotecaria en moments de crisi és consubstancial amb la funció social de les caixes, de facilitar l'accés a l'habitatge a persones amb recursos reduïts.

En els darrers anys, les caixes hem lluït excessivament: grans beneficis, moltes oficines, edificis corporatius nous, i fins i tot, hem lluït massa d'un tipus d'obra social molt espectacular.

Les caixes només tenim vida si ens mantenim dins els principis que ens han fet créixer al llarg dels anys: de caràcter local, limitades a les operacions bàsiques i enfocades a les classes populars.

**P. Com pot afectar a les caixes d'estalvi el nou Fons d'ordenació bancària que ha llençat el Govern per ajudar, especialment, a les caixes?**

Jo era partidari d'un altre tipus d'intervenció, més preventiu. Per exemple, la compra d'actius immobiliaris per part de les administracions públiques, que permetria, per un costat, millorar ràpidament la capitalització de les entitats i. Per l'altre, mantenir la inversió per part de l'estat amb un mínim cost per al contribuent. El sector públic no ha estat prou actiu amb les caixes. Ha faltat visió política per anticipar-se a la situació. Ara crec que podem estar davant d'una situació a mig termini que suposi regalar les caixes a canvi de l'entrada de capital privat.

**P. A partir de les darreres entrevistes realitzades per aquest estudi, i d'altres opinions contrastades, estem avançant en la idea d'adaptar el model evolutiu a un model circular, amb una cinquena etapa de transformació que permet iniciar d'un nou cicle evolutiu. Hi estaríeu d'acord amb aquesta tesi?**

Completament. Estic convençut que si les caixes abandonen la seva missió original amb les classes populars, caldrà iniciar noves institucions en el futur. De fet, ha passat a Anglaterra on s'han inventat les CDFI (*Community Development Financial Institution*) que ocupen el paper de les antigues *savings banks* i *building societies*. També he sentit que a Itàlia, s'ha refundat una caixa d'estalvis.

El veig com un model helicoïdal, en el que cada cicle de creació i transformació de les entitats inclusives, permet avançar a la societat i ascendir un graó més en el seu nivell de desenvolupament social i econòmic.

**Dr. Klaas Molenaar.**

**President of the European Microcredit Network and Director of Triodos Facet  
(10/9/09)**

**What do you think about the inclusive finance evolution model?**

When I was graduated by the University of Rotterdam in Business Administration, I stayed there as a research assistant. I developed my thesis on the cooperative movement. My research question was “Why the cooperatives, in one stage, starts to behave as a normal private public limited companies?” I did a comparative study between the sugar cooperatives in the Netherlands, Turkey and Algeria. I studied it about a year. The professor who assisted me, after spending a lot of time studying thing about the cooperatives in the Netherlands, told me: “It’s interesting but that the first thing that I had to do to work abroad to understand better how the cooperative movement works worldwide. And the cooperative movement is one of the top issues that I am following since then.

Within that context, I am not talking only as a person engaged with microcredit, but as a person who has been following the cooperative movement in the Netherlands.

When I am now giving lectures to my students in the University on Microfinance, I start with the cooperative movement, that you call “*Cajas de Ahorro y Crédito*”. I tell them always, that to understand microfinance now, they have to study history. Microfinance is nothing new. Yunus has not invented microfinance. Yunus has just done what Raiffeisen already did.

Raiffeisen, in the XVIII century understood that people are exploited in a liberal capitalist society. And the exploitation of the poor can only be counted if you mobilize stakeholders and if you bring stakeholders together with the poor, trying to organize them, and organize the systems around them.

What Raiffeisen did, I thing, was a very smart thing: He brought intellectuals together, to assist the poor. They didn’t only form saving groups, but they also form many administration groups around the savings groups that would assist the savings groups. And that is a brilliant way of dealing the issue. If you deal with money, you have to organize it well.

He followed the principle that “the poor deserves the best”. So he mobilize the best people to assist the poor, and he also understood that the poor to get out of poverty, they need to combine forces. So they see that they are not alone. By seeing this, they gain self-confidence. They are not fighting on their own.

It is interesting enough, if you look at the cooperative movement in the Netherlands. The first cooperative that was formed, a cooperative to produce agricultural products, was named “Well understood self interest”. They knew that if I want to improve my situation, I have to join forces. But, I have to do it not in the interest of the group, but in the interest of each individual of the group; and in first place, in my own interest. That was the critical success of the savings and credit cooperatives in the Netherlands.

There is a big difference between the Raiffeisen system and other European systems, for instance, the British one. The British system was build from the top. The Raiffeisen system was different: you form a group, the groups form cooperatives, that cooperative join other cooperatives. The savings groups are a social movement, in order to generate self-confidence, not to make money. Self-confidence assists the poor in become more active.

Microfinance, real microfinance in the beginning, was based on those principles. Microfinance was not intended to set up enterprises. People forget it. People do not know the history. They do not know that they are in the business of assisting people to do something with their life. They think that microfinance is for microenterprises and it is completely not truth. You need maybe instruments like microenterprises or small enterprises and you need instruments for poor people.

There is a very interesting article written by Otero and Rhyne about the graduation of the microfinance institutions. They start as credit programmes inside general NGO, then they become specialized NGO, then they become not banking specialized institutions, then they become specialized banks. But what they not say in the article is that when they move up, the also change the clients and the target group. They say that the clients will grow with them, but it isn't truth.

If you look at the composition of the clients group, only some of the clients remain with them, but the rest are new. They got new clients from another segment in the market. They have very poor clients, less poor clients, a little bit better off, ...

**When I asked other microcredit leader if they have to follow the growth of their clients, they always answer that they cannot leave them alone...**

They are cheating themselves. This is not because they don't want to leave them alone. They want to become every time more efficient in their operations. They know that if they have a client who may know already, who has already repeat his or her loan eight or nine times, every time, the transactional costs for me gets less. So every time my profit increases. So I would be a full, of allowing that clients to go to a bank.

The interest of the organization became more dominant than the interest of the client. This has been the history

**Your point means that, if an inclusive organization is successful they will become banks, and if not, they will die?**

They will become formalize organizations. If they become banks or not, it depends on in which hands they fold, and in the lack of transparency on your political motives and drives, implicit or explicit. What I try to provoke in the microfinance leaders is to be very clear in the political motives and the vision of the society.

The microfinance movement has been heavily influenced by neo liberal anglo-saxon thinking. This has been a global situation, but in Latin America has been more evident. There has been bloody done. It has been dominated by US Accion, and the Inter-American Development Bank during the 1980s, during the end of the Reagan economic period and that kind of thinking coincided very well with the results of all kinds of evaluations made during the 1980s on the effectiveness and the efficiency of the small and medium enterprise support programmes.

So the technocrats came to the conclusion that small enterprise development did not function because a failure of the mix of financial assistance with the non financial assistance. They also argued that the effectiveness of financial assistance is higher than the non-financial assistance if the deal with the very small enterprises. The smaller the enterprise, the more effective is the financial assistance. According to a Pareto distribution, you have 80% of the results with 20% of the effort.

All this way of thinking, based on liberal principals, that indicates that the clients should pay for costs of the services, goes together the “Donor Fatigue”. Donors asked themselves: “how long can we support organizations?”

It was the donor recognition or acknowledgment that the public sector cannot do it everything by them. The private sector should participate. Looking back to the private sector, they suddenly found the NGOs are interested on it. Development workers on that time were routed in the sixties. They have difficulties on accepting private sector as an actor. NGO people have been studying together with the donor people. They were friends. They had the same background. They were the flower-power people routed in the sixties.

So this combination runs perfectly: neo-liberal thinking, development fatigue in the donor community, and technocrats’ solution that financial systems are better... The mix was perfect and the donors said that something should be sustainable.

That is where microfinance craziness came out: We lend to poor people, they pay 40% that is less than the 100% that they are paying to the sharp-loans. The drive of NGO people was to help to the poor, in the beginning. This drive moves to a more sustainability oriented one for their owned organizations. I think is time for a more ethically oriented relationship. For instance, where is the money goes to? Which bank accounts? If you look at Latin America, where 60% of the money is been deposited in the United States.

### **Raiffeisen movement has transformed into a formal banking activity?**

Yes, they did, and they did well. But Raiffeisen never went to an exploitation of interest rates. Within the cooperative movement never use high interest rates. They built a system with internal funding. When one cooperative has over-liquidity, they use that savings by funding other cooperatives in the group. This is something that the NGO have never understood. NGO never use over-liquidity to finance other NGO.

### **For these NGOs, grow and transform into a formal financial institutions can be considered a success?**

For me, success is to stay with the target group. The bankers, the financial world people, would say that success is become a bank. The concept that you are

successful because you graduated has to be discussed. Your organization only succeeds if your organization grows and retains your mission. If you grow but there is a mission drift, cannot be considered a success. Almost organizations that grow are not successful.

### **Coming back to the Transformation Model...**

When I studied the Raiffeisen cooperative movement, I realize that in 1811 the first mutual cooperative insurance company was founded. The farmers started to come together, they put some funds aside, in case the harvest get a fire. In 1817, they started the savings bank. Credit came afterwards. For the poor, the survival is more important than lending money for growth. First, keep the way of living, then the opportunities to do new things. We always say here that microfinance has started with credit, but it is not really truth, because the ancient ROSCAs started by savings and credit come later.

Yunus didn't start with lending; he started with forming support groups with women. In the history, the group has been more important than the lending operation. Everyone recognize Yunus by lending, but the most important is forming the group. For self-confidence, for getting out of poverty, this contact is very important. It is a social aspect, not an economic aspect.

But when the microfinance institution grows, normally loose contact with the clients, then they leave a gap, and others come in. You may say, for instance organizations as Mi Banco (Perú), this is not my concern. I want to survive. I change my objective, from social to economic. Your partners and investors also change. You leave a niche, and other come in, and start again. That allows them for so called social innovation. If microfinance organizations change to economic objectives there is a clear need that others start again.

We, as a microfinance operators have to be honest. We have to be transparent in what we believe and in what not.





**Dr. Miquel Perdiguer**

**Director de Màrqueting i Obra Social de Caixa Catalunya. Director de Persones de Catalunya Caixa (29/4/2009)**

**P. Com interpreta el concepte de finances inclusives?**

R. Quan parlem de la situació d'exclusió financera, em recorda la situació que es va viure al Regne Unit als anys 80, anomenada *debanking*. Un procés d'expulsió de persones que no podien pagar els serveis financers. Cas del First Chicago.

La crisi mundial que estem vivint agreujarà la situació de *debanking*, ja que limitarà les possibilitats d'obtenir subsidiació entre clients. A la banca sabem que el primer decil de clients és molt rendible; el segon i tercer decils comencen a baixar la seva rendibilitat; que el quart, cinquè i sisè decils no aporten ni sostrauen diners al compte de resultats; i la resta de decils, el 40% dels clients, produeixen pèrdues, especialment els decils novè i desè aporten moltes pèrdues.

En aquest moment del mercat financer, sense opcions d'anar ni a mercats nous ni a productes nous, més aviat es tendeix a tornar al negoci bàsic financer, provocant una reducció d'ingressos, i amb la necessitat de reestructurar la capacitat operativa instal·lada, una reducció del nombre d'oficines. Una reestructuració del sector.

L'aplicació de la funció de Cobb-Douglas a la situació actual ens aboca a una reducció del sector. En un moment de poca capitalització i major protagonisme de la tecnologia, caldrà disminuir la força de treball, per tal de mantenir els ingressos, la producció. Quan es miren els costos, cal expulsar els clients que no donen diners per evitar la subsidiació .

**P. És encara vàlida la funció de foment de l'estalvi?**

La funció d'estalvi és un concepte vinculat a la Intel·ligència Emocional, Goleman . El que es capaç de resistir el consum, i ajornar la despesa, es millor persona.

**P. Com valora el model evolutiu plantejat?**

R. El model te molt sentit. Crec que és una visió particular d'una més amplia, que podria resumir com "de lo social al mercado". Els models europeus ens han

demostrat (caixes italianes i angles) que el camí és el mercat, per tal de poder competir amb igualtat de condicions amb altres actors del mercat. En aquest punt hi sol haver un canvi de rol de l'equip directiu. Hi ha una transformació des dels pares fundadors als nous gestors de l'empresa que han de competir en el mercat. En aquestes circumstàncies la motxilla "social" pot arribar a ser un element pejoratiu. Jo recordo perfectament que en els anys 80 i 90 els directius de les caixes a Espanya teníem el sentiment de com a mínim igual que els bancs, sinó millors, i que tota aquesta motivació social era un afegitó correcte (en comptes d'accionistes, tenim obra social), però que des del punt de vista de la competència, dels productes, no hi havia diferències amb les bancs.

Tanmateix, això últim no és ben bé cert, ja que les caixes no hem tingut mai la pressió de la Borsa. Pròpiament un dels elements més diferencials entre un banc i una caixa és que quan s'afeixa un banc mira a diari com està a la Borsa i una caixa, no. Això ha permès a les caixes tenir una seva visió a llarg termini, al tenir una menor exigència a curt, la qual cosa ha permès guanyar quota de mercat al llarg dels darrers anys. Gràcies en part a aquest descans de gestió. En part perquè teníem un accionista menys exigent que els dels bancs, que sovint exigia un "pay-out del 50 o 55%. Les caixes teníem uns pay-out equivalents del 30%, del 25% o fins i tot del 15% en forma d'obra social, i per tant podíem capitalitzar molt més els nostres beneficis i apalancar en aquesta capitalització en nostre futur. No podíem apel·lar al mercat de capitals però sí podíem gaudir d'un pay out inferior.

En un moment de crisi com l'actual, no estar a la borsa també és molt positiu. Si les caixes haguéssim estat a la borsa, més d'una haguéssim desaparegut. El nivell d'escrutini que te una entitat cotitzada a borsa, per part dels analistes, no te res a veure amb les que te una caixa.

Contradictòriament, estar en el mercat de capitals fa que la gestió del dia a dia està sotmesa a l'escrutini diari per part dels mercats.

**P- Les darreres declaracions del Governador del Banc d'Espanya suggereixen que les caixes haurien de cotitzar en borsa. Què en pensa?**

R. La idea bàsicament està en que la qualitat de la gestió millora quan s'està en el mercat de capitals. Després podem discutir si aquesta orientació "market to market", o les retribucions gairebé obscenes de determinats directius, han fet que

la borsa sigui l'únic "sancta sanctorum" que hem de seguir. El que sí és cert és que està en el mercat primari de capitals i cotitzar cada dia, fa que la qualitat de la gestió estigui més subjecta a una mirada de transparència i de rigor, que no pas una altra entitat que no ho necessita.

Per tant, quan el Banc d'Espanya diu que, o bé mitjançant cotització de societats participades (Criteria), o bé mitjançant quotes participatives (CAM), o bé mitjançant algun element que permetés conèixer l'opinió del mercat i dels analistes sobre la bondat de la gestió, es pogués dotar d'algun mecanisme d'orientar la gestió cap a camins més ortodoxes. Aquest punt seria un inconvenient en la visió tranquil·la, a llarg termini de la que les caixes han gaudir en la seva situació actual. D'altra banda també pot generar, especialment en moments de crisi, no estar prou desperts o amatents a les necessitats del mercat.

Tornant a la valoració del model, altres països com Itàlia, Regne Unit, ja han passat per aquest camí. El camí de la normalització, que implica entrar a competir en igualtat de condicions. Han canviat les regles de mercat, han canviat els objectius, que ha provocat canvis de naturalesa jurídica per tal de competir amb igualtat de condicions amb els bancs. Això no és exclusiu del sistema financer. També ha passat a les universitats, que neixen com a entitats no-lucratives, o bé fundades per esglésies, i acaben com a universitats privades competint entre elles en el mercat.

Quan el mercat és capaç de donar un servei eficient a la part baixa de la piràmide i fer un negoci econòmicament rendible, es desallotja el servei social inicial. Educació, Sanitat, Finances. Això és especialment rellevant en societats avançades i competitives. En PVD aquest recorregut pot ser més llarg.

#### **P. Com evolucionaran les caixes d'estalvi a Espanya?**

Sóc pessimista. El nostre pecat està en un mercat immobiliari molt excepcional. La nostra crisi no ve d'estalviadors que han comprat crèdits estructurats que han resultat fallits, com en els USA. No teníem estalvi. Prou teníem amb el nostre desenvolupament immobiliari, pensant que unes circumstàncies econòmiques molt excepcionals i irrepetibles no s'acabarien mai. Hem tingut un comportament molt gregari, ningú podia estar-se de guanyar molts diners en el sector immobiliari per no ser el "tonto del grup". Aquesta avarícia compartida ens ha portat a tots al límit.

Això s'ha traduït en alts percentatges de finançament, molts anys de finançament, acumulació de riscos amb empreses immobiliàries,... Quan hom analitza l'evolució del nivell de crèdit que s'ha arribat a donar en aquest país a les immobiliàries en els darrers 10 anys, és evident que tothom a comès errors. Cal en el futur, evitar comportaments gregaris i de concentració de risc.

És possible que les entitats socials, amb consells separats entre social i econòmic, una mena de govern doble, podien tenir elements per preveure comportaments gregaris i evitar en el futur concentracions de riscos en un mateix sector. La evolució cap a la separació de les fundacions i la part financera, potser una sortida honorable, però no és només un pas intermedi cap a la total eliminació de la part social. Aquestes fundacions acabaran perdent la seva força econòmica amb el temps, tenen un recorregut curt i desapareixeran.

En definitiva, crec que hi hauran canvis en la funció social de les caixes. Simplement per la presència de quotapartíceps que reclamen una rendibilitat. Però això només seria l'inici per la seva desaparició gradual.

**P. La lluita contra l'exclusió financera: manteniment d'oficines, finances socials, i finançament d'interès públic. Es podrà mantenir?**

Definitivament, no. Aquests darrers eren negocis abandonats pels bancs. Les caixes els hauran d'abandonar ben aviat. Les oficines en zones menys rendibles deixaran de guanyar diners.

La conseqüència és la desaparició. Això significa que no ha valgut la pena? No. No passa res que desapareguin. La desaparició no és una visió pessimista, sinó una evolució natural. Durant un temps les entitats han estat positives.

En aquest sentit veig que el model evolutiu potser és circular i quan desapareix com a entitat microfiancera, reneix com a caixa d'estalvis, successivament.

**Dra. Silvia Rico**

**Directora de la Fundación Nantik Lum. (13/07/2009)**

**P. ¿Cómo valora el modelo evolutivo de las instituciones de financiación inclusiva?**

El paralelismo entre las cajas de ahorro y las microfinanzas es, en mi opinión, perfectamente válido. Me parece que las instituciones microfinancieras están siguiendo el modelo de evolución que en su día, iniciaron las cajas de ahorro. En el caso de las cajas, observo que ya están en fases muy avanzadas de la evolución, hacia la universalización bancaria, incluso en algunos casos, algunas han perdido la esencia social. Pero con la irrupción de los programas de microcrédito en algunas cajas de ahorro, uno se cuestiona si las cajas están intentando retroceder en esa evolución, vuelven hacia su origen, intentando recuperar esa esencia social de su actividad financiera.

**P. ¿El modelo evolutivo sería, entonces, circular?**

Yo creo que sí. Y no sólo a través del microcrédito. Por ejemplo, a través del flujo de inmigración que hemos vivido en España, las entidades financieras vuelven a cuestionarse cómo poder ofrecer servicios a esa gran masa de personas con necesidades financieras. Las cajas vuelven, por tanto, a replantearse su visión social, dentro de ese modelo evolutivo. Yo sí que diría que no es sólo un modelo lineal sino incluso un modelo circular.

**P. ¿En este modelo circular, a partir de la experiencia en otros países, hay posibilidades que muchas entidades de transformen hacia instituciones mucho más orientadas al mercado y abandonen su visión social original?**

Es cierto que si miramos las experiencias en otros países nos tenemos que resignar a que este tipo de transformaciones se den. En concreto, en Latinoamérica, se ha observado que el crecimiento de las instituciones microfinancieras ha sido tan elevado, su mercado potencial es tan grande, que

han ido ha abarcar la máxima cuota de mercado posible. En ese proceso se ha podido perder parte de su visión social.

Es un poco distinto cuando hablamos de procesos europeos como en el Reino Unido e Italia, en los que grandes instituciones financieras proveen de servicios a las personas que no están en situación de exclusión. La sociedad está muy evolucionada, existe una enorme penetración bancaria, por lo que no hay una gran capa de población desatendida. Mientras que en países latinoamericanos hay una gran capa de población desatendida, en la que se posicionan las instituciones inclusivas, que les conduce a fuertes crecimientos, que les aleja de su visión social. Sus clientes van subiendo en el escalafón de la exclusión ( o de la des-inclusión), van subiendo las exigencias de los clientes, y las instituciones van perdiendo su visión social.

Es muy distinto cuando analizamos lo que está ocurriendo en Asia, donde el volumen de personas desatendidas es tan grande, debido a los niveles de población tan elevados, y de alguna manera, las instituciones siguen manteniendo su visión social, al continuar pegadas a sus clientes iniciales.

**P ¿Cómo se resuelve el dilema de acompañar clientes que están creciendo o mantener los clientes originales?**

En el caso de España, como en las instituciones de microcrédito de América Latina, las entidades han ido evolucionando, a medida que iban evolucionando sus clientes. ¿De qué le sirve a una entidad, haber conseguido hacer crecer a un cliente, para en el momento que es más rentable, deba abandonarlo o entregarlo a un banco tradicional? ¿Han perdido su visión social o simplemente han evolucionado con sus clientes? No creo que sea ninguna pérdida sino que responden a una evolución natural de sus actividades.

Lo que es cierto es que cuando miramos la cobertura de los programas de microcrédito a nivel europeo, vemos que aunque encontramos un cierto nivel de personas desatendidas, las cifras no son tan grandes como para que tengan que aparecer nuevas instituciones desde cero. Creo que las cajas o algunos bancos

pueden ampliar sus actividades a niveles de población más inclusivos, pero no tengo tan claro que necesitemos nuevas instituciones de finanzas inclusivas.

**P. Con el nuevo entorno económico en Europa, y la mayor presión por la rentabilidad y eficiencia de las instituciones, cada vez va a ser más difícil la pervivencia de subsidios cruzados, es decir que los servicios ofrecidos a los clientes más rentables, cubran los costes de los clientes menos rentables. ¿Esto estaría ocurriendo también en América Latina y las instituciones microfinancieras?**

Yo creo que en tanto en América Latina como, a otro nivel, en Asia, se está observando que las instituciones están evolucionando muy rápidamente en esa búsqueda de crecimiento y rentabilidad acompañando sus clientes iniciales. Pero eso no implica que estas instituciones dependan tanto de los subsidios cruzados, ya que todavía su cartera de clientes es bastante homogénea.

En América Latina sí que se está viendo una mayor incursión por parte de la banca tradicional a ofrecer servicios dirigidos esa masa de gente desatendida, con una variante del modelo a la inversa. Eso es muy importante. Bancrecer en Venezuela, o la filiar del Banco Santander en Chile están empezando a atender ese perfil de cliente, ya que van viendo que existe un potencial de rentabilidad para su actividad en ese perfil de cliente

En Asia, por el contrario, su misión es más pura, seguramente por los altísimos niveles de población desatendida que hacen que las instituciones estén más pegadas al perfil original de cliente de microcrédito.

**P. El impacto social de las cajas se ha venido midiendo por tres ámbitos: líneas de crédito social, mantenimiento de oficinas en zonas alejadas, y por la obra social. Las dos primeras se dan tanto en las cajas como en las IMF, pero no la dimensión de la obra social. ¿Cree que puede evolucionar alguna IMF hacia un modelo de institución financiera con obra social?**

La evolución de las IMF en su compromiso social intuyo que irán más hacia los subsidios cruzados entre diferentes niveles de su clientela que hacia una obra social, tal y como la conocemos en España. Ese es un modelo muy peculiar de las cajas, por su naturaleza jurídica, también muy peculiar, pero no puede ser exportado como modelo de actuación a las instituciones microfinancieras.

Es posible que antes las cajas evolucionen hacia el modelo bancario, que las IMF lo haga hacia el modelo caja.



**Dr. Antoni Serra Ramoneda.**

**Secretari General de "la Caixa" (1977-1984). President de Caixa Catalunya (1985-2005). 9/10/09**

**Les fusions que afrontes les caixes d'estalvis donaran lloc a un mapa diferent del model de proximitat que fins ara hem tingut a Catalunya ¿Li sap greu la desaparició d'aquest model?**

Greu no me'n sap, però si jo pogués triar m'hauria agradat seguir amb el model actual, que permetia a cada caixa projectar la seva personalitat en una comarca o zona d'influència. També és cert que aquest model s'ha anat acabant de mica en mica amb l'afany expansionista de les entitats. Això ens porta a plantejar-nos si la llei dels vuitanta que autoritzava a les caixes d'estalvis a implantar-se en zones geogràfiques no pròpies va ser positiva.

**I vostè què creu?**

La forta expansió geogràfica que han experimentat les caixes en els últims anys ha desvirtuat el model. Caixa Penedès, per exemple, té més oficines fóra del Penedès que a la comarca on va néixer. Però també hi ha altres punts que han desvirtuat el sistema de caixes i que ens han portat fins a l'actual escenari, com l'eliminació 'de iure' o 'de facto' de la no executivitat dels presidents.

**I això cap on ens porta?**

Jo crec que les caixes espanyoles tal com les coneixíem tenen els dies comptats. És un procés irreversible i no em faci posar dates però em temo que tard o d'hora s'acabaran transformant en bancs. Només cal mirar com funcionen avui en dia moltes entitats per veure que de caixa, amb tot el sentit de la paraula, en tenen poc. Llavors el millor que podem fer és reconèixer que són un banc. Miri si no tot el que està passant a l'entorn de Caja Madrid; doncs potser la millor opció és privatitzar-la i ja està. A mi tot aquest procés em recorda una mica la privatització de les grans empreses de l'Estat de la dècada dels vuitanta i noranta. És discutible com es va privatitzar Telefónica o Repsol, però segurament ara són més independents que si estiguessin en mans de l'Estat.

### **Com quedaria l'obra social en aquesta bancarització de les caixes?**

D'una manera o altra aquesta acció continuarà. Les caixes podrien convertir-se en fundacions que com a únic actiu tindrien accions d'una entitat bancària, seguint el model italià. Els dividendes que aconseguissin del banc servirien per mantenir l'obra social. Aquest model ja el va intentar adoptar una gran caixa a finals dels noranta, però, finalment, no va reeixir. El principal problema que genera aquest model, no obstant, és que a la llarga pot suposar la desaparició de les caixes perquè sempre és possible traspasar les accions o realitzar ampliacions de capital que permetin l'entrada de terceres persones que no tinguin res a veure amb una caixa d'estalvis.

### **¿L'actual procés de fusions és, de fet, un pas intermedi cap a aquest escenari?**

Podria ser, però jo crec que el pla de fusions que impulsa el Banc d'Espanya té com a objectiu tancar oficines i reduir personal. No em convencen pas els arguments del Banc d'Espanya que les integracions són necessàries per aconseguir entitats de més grandària que puguin competir millor en un món globalitzat. Les caixes de Sabadell, Terrassa, Girona i Manlleu són entitats mitjanes-petites i la seva fusió donarà lloc a una entitat mitjana que no aconseguirà pas la dimensió necessària per competir amb els grans bancs.

### **Però diuen que al mercat espanyol hi ha massa caixes d'estalvi.**

Això és discutible perquè a Alemanya, per exemple, hi ha centenars de caixes d'estalvis. El que sí que hi ha a Espanya són massa oficines de caixes, que no és el mateix, i això passa per l'expansió brutal dels últims anys. Ara resulta que bona part d'aquestes sucursals no són rendibles i s'han de tancar. Una caixa d'estalvis té moltes dificultats per tancar per sí mateixa una part important de la xarxa, perquè es troba amb l'oposició dels treballadors i els sindicats. Fer-ho a través de fusions és més senzill.

### **Un altre argument que expliquen les institucions és que les integracions ajudaran a enfortir els balanços de les caixes.**

Ja és sabut que les entitats financeres han d'augmentar els seus recursos propis, i de fet, ja hi ha el famós Fons de Reestructuració Ordenada Bancària (FROB) per a

aquest fi. La veritat, però, és que aquestes ajudes podrien haver arribat perfectament sense fusions i no ser condició 'si ne qua non' per accedir-hi. En definitiva, les unions no es fan per guanyar dimensió ni per resoldre els problemes financers, sinó per tancar oficines i reduir personal.

**¿Es podria haver ideat un model diferent de les fusions pures i dures que ja s'estan negociant?**

És molt difícil buscar un model alternatiu a una fusió total, perquè acostumen a ser acords temporals, que no van molt lluny en el temps. De fet, el pla que realitzat les caixes de Sabadell, Terrassa, Girona i Manlleu per conservar una part important de la seva obra social crec que no és molt sostenible i a mitjà termini acabarà desapareixent. La solució que hauria permès conservar a cada entitat la seva obra social és molt diferent i té a veure amb la creació d'un banc. En aquest banc, les quatre caixes haurien d'haver dipositat els seus actius i passius i, segons les diferents aportacions, haurien obtingut una participació que els generaria uns dividendes que podrien destinar a obra social.

**Per acabar m'agradaria preguntar-li sobre els plans de la direcció de Caixa Catalunya de canviar la denominació de l'entitat aprofitant la fusió amb les caixes de Tarragona i Manresa.**

La veritat és que no m'acabo de creure aquesta notícia i espero que, si és certa, la Generalitat no ho permeti. El millor actiu que té Caixa Catalunya és el seu nom i nosaltres mai vam tenir cap problema amb l'expansió pel mercat espanyol amb l'actual denominació. La veritat és que em sembla sorprenent la unió que es dissenya entorn a Caixa Catalunya, perquè l'operació més natural hauria estat la integració amb les caixes de Tarragona i Girona.



**Dr. Ferran Sicart.**

**Director General de Política Financera de la Generalitat de Catalunya.**

**26/6/2009**

**P. Com valoreu el Model evolutiu plantejat per a les entitats de finançament inclusiu?**

Les caixes neixen en un context molt menys regulat financerament que l'actual. En el seu moment, no són en absolut competència de la banca, que es dedica a les empreses i als rics, principalment. Això evoluciona incrementant l'activitat i generant un gran volum de capital, que es manté dins les caixes, perquè mai hi ha hagut accionistes en les caixes.

Estem en una etapa d'universalització bancària. Tots diem que és molt important preservar el model, però jo tinc dubtes seriosos que el model acabi sent preservable.

Em costa imaginar que la Caixa de Pensions no acabi essent un banc d'aquí vint anys. No se si, al final del dia, podem preservar que una part del seu capital que s'ha originat històricament al llarg dels anys, pugui continuar tenint una vinculació fundacional. Confio que el capital existent d'origen fundacional, social, i mutualista pugui mantenir-se en mans de fundacions.

No se que passarà en el futur. Estem en un moment de canvi, precipitat per la situació econòmica, però aquest és un procés que ja ve d'abans, quan els van introduir les quotes participatives a principis dels 90, que no convencen a ningú. Al 2004 ressusciten, i només la Caja del Mediterráneo s'emet. No és cap èxit. Només s'assoleixen 150 milions i la seva cotització està per terra.

El cert és que des del moment que apareixen aquestes necessitats de capitalització, les caixes es divideixen en dos grups: En primer lloc les que acabaran tenint una vocació empresarial, bancària. I les que acabaran tenint una vocació més mutualista, i reduïdes a un àmbit més moderat.

Entitats de nivell mitjà com la Caixa Catalunya haurà d'acabar escollint si vol ser una entitat bancària gran o acaba més limitada. Jo crec que està en la via de dalt,

però segurament transformar-se per a mantenir una activitat bancària gran li portarà a assumir algunes coses, com ara emetre quotes participatives, que són accions, al cap i a la fi.

Les quotes participatives suposen una “privatització” relativa, ja que una part del capital es manté en condicions mutualistes.

**P. La recent aprovació del Fons de Reestructuració Bancària (FROB) pot afectar l'evolució de les caixes d'estalvi?**

El FROB és una operació de salvament. És temporal. No té vocació de continuïtat. Al final del dia, el FROB es dissoldrà quan hagi complert les seves funcions que són: En primer lloc, recolzar els Fons de Garantia de Dipòsits, perquè tenen un volum petit; en segon contribuir a recapitalitzar entitats viables, que han de fer forts ajustaments, i que per sobreviure necessiten una entrada de capital. Aquesta entrada de capital el FROB l'aporta via participacions preferents durant 5 a 7 anys, i a preus de mercat. Compte amb això: jo no he fet els càlculs, però tinc dubtes de si el FROB no és una trampa enverinada. Si les entitats tenen problemes, (massa personal, marge financer baix, molta morositat,...) els governs les han d'ajudar a capitalitzar-se, però no com en altres països “de gratis” sinó a un preu de cost força elevat. Si l'entitat pot recapitalitzar-se i amb cinc anys tornar aquesta capitalització, molt bé. Però si amb 5 anys no se'n surt, això va a quotes participatives amb drets de vot.

**P. Això representa un canvi de model?**

Si les entitats opten o poden retornar aquest capital dins el termini establert, no suposaria cap canvi significatiu, preservant una estructura fundacional. Però si al final del període hi ha caixes que no podem retornar aquest capital, aquest es transforma en quotes participatives, i la opció de l'Estat és vendre aquestes quotes a qui sigui, normalment una altra o altres entitats financeres.

**P. La funció social de les entitats de finançament inclusiu, s'ha de veure en altres àmbits a part de l'obra social?**

En un escenari d'entitats amb quota-partíceps, el percentatge de beneficis que es destina a obra social disminuirà. Pròpiament el rendiment que genera obra social serà el que provingui del capital històric, mutualista, mentre que el nou capital, provinent dels quotapartíceps ja no generarà obra social, sinó dividendes. El model de subvenció territorial per mantenir oficines en llocs remots és complexa.

#### **P. Quin paper haurien de jugar els governs en les entitats de finançament inclusiu?**

Qualsevol entitat que capta dipòsit ha d'estar subjecte a una regulació estricta, que es posen en joc els estalvis de la població. El control ha de ser principalment de solvència. Que l'entitat amb el capital que arrisca sigui capaç de fer front a les obligacions i els riscos que estan prenent. La solvència va lligada a la qualitat dels crèdits (risc de crèdit) i va lligada a la liquiditat. No pot invertir a 30 anys si agafa comptes a la vista (risc de liquiditat). I és el risc de mercat, que el valor de les inversions pugui canviar (bombolla immobiliària,..).

Un altre punt és com es distribueix aquesta funció en els diferents nivells de l'administració. La supervisió de capital té sentit de manera molt centralitzada. Hi ha altres aspectes de la estructura de regulació que haurien de ser a nivell de l'administració més propers: òrgans de govern, representacions territorial, orientació de l'obra social,... Això bàsicament pel principi de subsidiarietat, de proximitat.

Fins i tot els governs podrien subvencionar a aquestes entitats per a que puguin fer determinades activitats (microcrèdits,...). Jo no sóc partidari de les subvencions encobertes, però si hi ha un destí clar, cap problema.





**Jaume Terribas**

**19/10/2010**

**Des de la seva experiència de la supervisió de les entitats financeres, quina és la seva visió sobre la transformació de les caixes d'estalvi espanyoles?**

Fa 12 anys que ja es parlava de la fusió de les caixes. Ara sorprèn la pressió del Banc d'Espanya degut a la crisi financera. L'argument que s'ha donat, el de la morositat, a mi no m'acaba de convèncer, ja que no necessàriament d'aquest procés de fusions i integracions, en molt casos, en sortiran caixes més reforçades . La morositat per hipoteques a promotors i particulars tal vegada és una part de la causa però l'altre, tal vegada més important són les operacions de mercat interbancari i d'inversions internacionals de les que ningú en parla.

A part tenim informacions periodístiques que indiquen que la raó final del procés és una altra.

**Com valora el paral·lelisme entre el microcrèdit i les caixes d'estalvi?**

Caldria diferenciar entre caixes de diferent tamany. Hi ha algunes caixes grans que estan fent inversions en llocs. Si el Banc d'Espanya tingués vergonya professional haurien d'estar investigant inversions concretes en altres països. Normalment s'aplica l'argument del llarg termini, però abans que es pugui demostrar la rendabilitat, es ven. Acaba sent especulació pura. P ex. Immobiliària Colonial. Aquestes pràctiques caldria eradicar-les per part dels òrgans supervisors.

Avui el poder econòmic s'ha fusionat amb el polític. A mi em va avergonyir que la reunió del president del Govern, Sr. Rodríguez Zapatero amb els líders de la banca (Sr. Botin, Sr. González, Sr. Fainé,...) fos a porta tancada i en secret. És un mal senyal. No anem bé. És la fusió dels poders.

Crec que s'ha perdut una oportunitat per donar un paper a les caixes en aspectes relacionats amb la Banca Ètica, ja que el Banc d'Espanya va optat per la equiparació i fusió entre bancs i caixes. No es va atrevir a fer-ho, però les ha posat en una posició tant propera que permet que la fusió sigui possible en qualsevol moment.

La Caja Madrid dels 1970 va patir un desfalc important i va quedar molt malmesa. Amb l'equiparació que suposava la llei de Crèdit Oficial, la caixa de Madrid va veure que se li obria el cel, va començar a créixer, a obrir oficines i a actuar com un banc.

### **El Banc d'Espanya no ha intentat mai la transformació de les caixes en bancs?**

El Banc d'Espanya no hi posaria cap pega. Només hi ha hagut por per part de les caixes. El Sr. Nin [Director General de "La Caixa"] potser serà l'executor de la primera conversió d'una caixa a un banc. És possible que ho facin d'una forma prou refinada, que mantinguin una etiqueta de caixa, però que la major part del negoci sigui estrictament bancària. Potser mantenen les llibretes dels impositors sota el paraigües de caixa, i passen tota la resta d'activitat financera a una societat bancària.

L'únic que pot imposar un canvi de debò és el Banc d'Espanya. El Banc d'Espanya va forçar [amb la reforma de 1977] l'equiparació de bancs i caixes per la via dels beneficis. Va imposar l'exigència de destinar un 50% dels beneficis de les caixes, com a mínim, a reserves. Amb un argument barroer: "*Para mayor garantía de los impositores*". No ho vaig entendre, la que les caixes tenen 150 anys d'existència i no han tingut mai problemes de garanties. Amb l'increment de l'exigència de destinar cada cop més beneficis a reserves van començar els problemes. Amb una gestió honesta, no es necessari que t'obliguin. L'avantatge de no tenir accionistes, era que les caixes podien ser molt prudents alhora d'invertir, i això ara s'ha perdut. L'exigència de la maximització del benefici, provoca l'especulació. Les caixes han d'invertir en els mercats de futurs? Per a mi la resposta és 'No', encara que els doni molt marge financer. Perquè el dia que falli, tot s'espatllarà.

### **Què li semblaria l'aplicació del model italià de transformació de les caixes, tot separant la funció social (fundació) de la funció financera (banc)?**

Per a mi, el concepte important és el factor humà. Si les caixes italianes encerten amb les persones que estan en els òrgans de govern de les fundacions bancàries, aquest model pot funcionar. El mateix es pot aplicar a les caixes espanyoles. Si no

haguéssim tingut presidents i directors com els que han hagut, no hi hauria cap problema. El nostre país és molt complex en matèria de societat civil i fundacions. El model podria funcionar, però només a curt termini. A llarg termini hi ha un fort perill de descapitalització. Aquí tornem al factor humà. Qui vetllarà per la bona gestió d'aquestes entitats? La orientació social de les persones que estiguin en el front.

Tornem al mateix punt anterior, si el Banc d'Espanya pressiona per fer beneficis i reserves, i els gestors no tenen la sensibilitat social suficient, la missió de les caixes s'ha perdut.

Si les caixes ara poguessin reajustar-se a les pròpies filosofia, tornar a l' origen, no caldria fer cap reestructuració. En Ricard Fornesa ho va dir públicament fa uns anys: "La base de les caixes és la seva obra social, i per tant tot ha de girar al seu voltant". El problema és aquest plantejament que va durar poc.

Si no hi ha un marc polític i jurídic que mantingui el timó de les caixes en la direcció correcta, si es continua forçant, des de la supervisió, les caixes cap a la maximització del benefici i no cap a la seva orientació social, les caixes no podran sobreviure.



**Dr. Adolf Todó.**

**Director General de Caixa Catalunya. 13/05/09**

**P. Creu que les caixes d'estalvi d'avui dia poden ser classificades com a entitats de finançament inclusiu?**

Jo crec que les caixes cada cop menys, excepte pel que respecta a la presència geogràfica. Les caixes estem presents en poblacions on els bancs no hi són, n'hi haguessin estat mai. Només en aquest aspecte les caixes podran continuar jugant un paper inclusiu, no tant dels més pobres com dels més allunyats dels grans nuclis urbans i per tant donar accés molt directe de tots els serveis universals arreu.

**P. Aquesta ampla presència territorial es podrà mantenir?**

Absolutament, sí. Quan es parla de sobre capacitat de la indústria financera i de les caixes, jo no crec que ningú estigui pensant que les oficines que sobrin siguin aquestes. Tancar aquestes oficines representa una pèrdua real de negoci, ja que hi ha oficines on la caixa és la única oficina bancària d'aquella població. Aquesta pèrdua real de negoci és difícilment recuperable, ja que potser el proper poble és a 20 Km. de distància, i és molt difícil traslladar els comptes. I a més, hi ha un risc reputacional i de confiança molt gran. Els aspectes reputacionals són molt importants per aquesta indústria i per tant no crec que ningú estigui pensant en tancar aquestes oficines. Aquest aspecte inclusiu es mantindrà.

**P. Altres aspectes inclusius, com ara el crèdit social o preferent, també es podrà mantenir?**

Aquest factor sí que quedarà afectat, si és que ha existit en el passat. En el passat, vull dir a partir de 1977, des de la Reforma de Fuentes Quintana, en la que s'equipara la operativa de les caixes amb la dels bancs. Des d'aquell moment, jo crec que no ha passat. I és bo que no hagi passat.

Si som entitats financeres, som entitats financeres. Per tant, captem recursos que no són nostres, per a guardar-los, i els hem de tornar. I els hem de deixar a aquella gent que sabem que ens els tornarà. Amb això guanyar tants diners com faci falta per a fer tanta obra social com sigui possible.

És aquí on cal fer inclusió, amb l'Obra Social. Sinó barregem les coses, i es cometen errors. Això és un negoci, que ha de ser rendible, sòlid i solvent, perquè estem sota la mateixa disciplina que la resta de bancs, sota la regulació dels bancs centrals.

Les caixes tenim dues activitats. Per un costat guanyar diners, i per l'altre distribuir-los a través de l'obra social. Però primer hem de guanyar diners. No es pot ser solidari des de la ineficiència. Impossible. Aquest és un discurs tronat de l'esquerra. Per donar, has de ser sòlid. I no parlo només de diners.

Aquest és un negoci, el bancari, que està molt inventat: captes diners que has de tornar, els remuneres, els empaquetes i els deixes a algú que te'ls torni, per a que puguis tornar-los.

## **P. Com pot evolucionar la naturalesa jurídica d'aquestes entitats?**

Jo em conformaria que evolucionés cap a la gestió professional. Si els gestors són professionals, el model de governança és rellevant, però no és la peça clau. El model de governança ha de crear els incentius suficients com perquè els gestors siguin professionals, i a que aquests gestors reportin adequadament. Això es pot fer amb una societat anònima o bé amb una caixa com està ara. Això no depèn de qui és l'amo.

És una fal·làcia pensar que en les grans corporacions, els accionistes tenen més control sobre els executius que en els òrgans de govern d'una caixa d'estalvis. Els òrgans de govern s'ha de prendre seriosament la seva funció i crear els mecanismes adients per a monitorització i reporting que han de fer els equips executius. I això vol dir que ha d'haver gent molt preparada en aquests òrgans.

Com afectarà la situació actual a aquests model? Jo crec que les virtuts portades a un extrem són un defecte. I en alguns casos, aquest discurs tant social, s'ha pogut tornar en un defecte, quan els vents han començat a bufar en contra i han fet

aflorar ineficiències en la gestió sota el paraigua de la gestió social. Els dèficits no han estat en el model de governança, sinó en el model de gestió.

Les caixes, conceptualment, són un gran invent, una gran revolució. Si no existissin i algun se les inventés seria revolucionari. Hi ha qui diu que són carques, obsoletes, rònegues, però en realitat, conceptualment, són molt revolucionaris.

**P. Els models de govern proposats internacionalment, no incorporen mecanismes semblants a les caixes, sinó que opten per societats per accions.?**

En els casos de transformació de caixes d'estalvi europees en societats per accions, el resultat no ha estat reeixit perquè el problema no estava en el model de governança. Si el seu problema era la governança, canviant la seva naturalesa, aquestes entitats haguessin funcionat molt bé, i no ha estat pas així. El seu problema era un problema de gestió.

Quan hi hagut problemes? Quan els executius no han tingut control per part dels consellers i han fet coses que no havien de fer. El qui en última instància és l'amo no és l'important. Els qui estan en òrgans de govern han d'estar preparats, dedicar-se, i per tant han d'estar retribuïts per a poder-se dedicar de veritat.

Siguin quines siguin les modificacions que s'introdueixin en les caixes, el que han de fer és tornar a les coses bàsiques, a les fonamentals. El problema nostre, i potser dels microcrèdits, ha estat bàsicament que ens hem oblidat de qui són els nostres clients. Els principals factors d'èxit dels darrers 25 anys de les caixes d'estalvi, fins a l'explosió de la crisi, ha estat que nosaltres hem estat al costat de les classes modestes, que eren uns segments abandonats pels bancs, ja que en els anys 70 no eren un segments rendibles.

Però són precisament les classes modestes les que han fet un salt sociològic i econòmic més gran en la nostra societat en els darrers anys. Les classes hem crescut al costat d'aquesta gran bola que anava creixent. El que jo crec és que les caixes han crescut en volums i no tinc tant clar que hagin crescut al mateix nivell en capacitats i professionalitat. La qual cosa ha fet que ens anéssim oblidant del que fèiem a l'inici, que és conèixer els clients. Quan tu coneixes els teus clients, com en Yunus, li mires als ulls i no cal fer moltes anàlisis de risc de crèdit, perquè

es gairebé com fer-li un préstec al teu germà. A no ser que tingui molta mala fe, te'ls torna. Perquè hi ha un lligam, una coneixença, un compromís,...

Els bancs i caixes hem de donar préstecs a gent que no són el nostre germà. Però hem de conèixer-los gairebé com si ho fossin. Quan ens hem posat "estupendos" i no els hem conegut han vingut els problemes. La proximitat ha estat i serà un factor d'èxit de la nostra activitat.

**P. Algunes entitats microfinanceres son partidàries d'abandonar els clients que creixen per retornar a la missió original, altres propugnen acompanyar el creixement dels clients amb nous productes i serveis. Què en penseu?**

Jo crec que s'ha d'acompanyar el client, però sense deixar de conèixer-lo. Les classes modestes són les que millor paguen, quan poden. La seva paraula i el compliment del seu compromís és l'únic que tenen. Hi ha d'haver un lligam entre la persona i l'entitat. Això ho hem de recuperar.

**P. Quines lliçons podrien aprendre les entitats de microcrèdit dels errors de les caixes?**

Precisament aquests que acabem de comentar, oblidar-nos que aquest és un negoci basat en el coneixement dels clients.

També que cal créixer amb eficiència, no només ampliant abast territorial, sino amb eficiència.

Finalment, que els treballadors d'aquests bancs no tinguin cap mena de superioritat moral respecte als altres treballadors de les altres entitats i per tant han de treballar més que els altres. El fet de treballar en un banc social els dona un plus de responsabilitat que els obliga a ser més eficients. Especialment quan administres diners que no són teus.

**P. Com poden afectar els possibles canvis al futur de l'obra social de les caixes? Pot arribar a desaparèixer l'obra social?**

Sí això passés seria un gran error. Confio que el conjunt d'stakeholders vetllin perquè això no passi. S'han de crear els mecanismes per a que la eficiència sigui màxima, per tal que els beneficis puguin seguir repercutint en obra social per al conjunt de la societat.



Bancs ja n'hi ha. El canvis en les caixes han de servir per millorar el que no funciona prou bé, però no pas per atacar el nucli de les caixes. Aquest es un invent revolucionari, innovador, brillant i potent. Em semblaria un despropòsit.



**Sra. Carmen Velasco.**

**Cofundadora y Directora de Promujer Internacional y presidente de Finrural.**

**(6/5/2009)**

**P. ¿Cómo valora el modelo evolutivo planteado?**

Las Entidades Microfinancieras deberían ser no lucrativas, sin capital doliente, para evitar que deban retribuir el capital en exceso y puedan mantener la visión social. La tercera etapa del modelo planteado, de previsión y protección social, me encanta. El acceso al crédito debería ser considerado un derecho para la inclusión de personas que no han tenido la opción de disponer de una actividad económica. La necesidad al crédito puede volverse en avaricia para unos pocos. Son tantos los necesitados al crédito en el mundo, que se haya visto (en el caso de Compartamos, y en otros casos) que a los pobres se les pueda cobrar tasas muy altas de interés, sin analizar si eso les ayuda a salir de la exclusión y ese crédito se convierta en una amenaza.

**P. ¿Es posible equilibrar las áreas social y financiera en una institución de microfinanzas?**

En Promujer nunca hemos abandonado el área social. Pero tienes que lograr la sostenibilidad financiera, porque sino la institución tiene que cerrar sus puertas. Tienes que lograr la sostenibilidad y se tiende a desabastecer lo social: capacitación, salud, empoderamiento de la mujer,.... Hemos hecho muchos esfuerzos para equilibrar lo social y económico. En los países que los hemos logrado (Perú, Bolivia, Nicaragua y también México) parar el componente financiero. Sin duda alguna, sería una vida más sencilla si nos dedicamos a la parte financiera. Nos convertiríamos en entidad regulada, convertirnos en banco, fondearnos con la captación del ahorro.

Sin embargo es muy importante creer que no siempre lo fácil es amigo de lo bueno. Si te declaras como una entidad de desarrollo, una entidad con un fin social, eso te obliga a pensar en áreas desatendidas en la población en la que buscamos un cambio. Definitivamente es la estrategia de la institución la que te obliga mantenerte en ambos lados de la ecuación.

**P. Cuando la población pobre que atienden aumenta su ingreso, ¿siguen acompañándoles o se concentran en colectivos pobres?**

Para acompañarles se han dejado otros en el camino al concentrarse en población con más recursos. En Promujer, hemos comenzado con población muy pobre, y sin oferta. Ahora hay más oferta y nuestros clientes han mejorado bastante: sus habilidades de negocio, sus ingresos, disponen de pequeñas empresas, no únicamente de subsistencia. Con esta población hay dos posibilidades: Que Promujer los gradúe, los entregue a la banca y vuelva con los que todavía no tienen nada. Pero eso es muy costoso, porque se ha invertido mucho dinero en traer personas con créditos de 50-100 dólares, para situarles en una posición donde se pueden prestar 1000 a 2000 dólares. Ése cliente significa un menor coste, un mayor ingreso, menor riesgo. Con costes muchos más bajos, más rentabilidad, con subsidios cruzados, podemos seguir atendiendo a una gran masa de gente.

Sin embargo, para esos clientes altos, va a obligar a la Institución que comenzar a ofrecerles nuevos productos y servicios más complejos y diferenciados. El riesgo que yo veo en esta estratificación de mercado con unos productos básicos para los que entran y otros más maduros, es que los inversores externos, van a ver más rentabilidad y pueda existir una gran presión para abandonar a los de abajo. Si se comparan las ONG que ahora son bancos, el porcentaje de su cartera que está dedicado a los más pobres es mínima.

**P. Esa situación de las Instituciones Microfinancieras que graduaron a bancos, ¿supone un fracaso del modelo de las microfinanzas?**

Yo no diría que es un fracaso. Creo que hay ejemplos que lo muestran, como Compartamos, que continua ofreciendo préstamos a población pobre de importe muy bajo, aunque haciendo la aclaración que el mercado de México es infinitamente mayor del de cualquiera de los mercados del resto de países latinoamericanos.

Acabo de estar en un curso en Harvard sobre Liderazgo estratégico en Microfinanzas, y ahí todos los ejemplos que aparecen son de instituciones absolutamente comerciales. Si no hay una mentalidad de maximización del

beneficio, no habrá capacidad de atraer inversiones importantes, y no habrá posibilidad de disponer de entidades sostenibles.

Yo tenía el ejemplo de las Cajas de Ahorro españolas como alternativa a esa visión extraordinariamente comercial. Entidades sin fines de lucro, Sin accionistas, sin distribución de dividendo y con una extraordinaria fortaleza financiera. Es una decisión estratégica de la institución ser comercial o no. Pero no acepto que solo por la vía comercial puedas ser grande, y si no eres comercial, debes quedarte en pequeño.

**P. En el entorno internacional no se acepta un modelo de propiedad fundacional, como el de las cajas españolas, al carecer de dueños claros. ¿Comparte esa visión, o cree que se puede mantener un equilibrio entre objetivos sociales y financieros con una estructura no lucrativa?**

Yo diría que los que dicen eso eran demonios que estaban ocultos y que ahora se les ha visto la cola. Lo que ha ocurrido en Estados Unidos es una muestra de la avaricia del capital, que ha quebrado el sistema.

La única en Bolivia que ha mantenido un buen equilibrio es FIE. Un apego muy fuerte a su misión, siendo una excelente institución financiera. Yo creo que si se puede, teniendo en cuenta cómo se configuran los dueños, cómo se eligen los inversores y cómo se mantiene el espíritu fundacional y el gobierno de la institución.

Si analizamos la cantidad de instituciones financieras comerciales, ya sean informales como la de Madoff, ya sean instituciones formalizadas, como muchos grandes bancos, que han puesto en riesgo los ahorros de tantas personas, por malos manejos de sus equipos ejecutivos, veremos que no es verdad que la mejor manera de gobierno corporativo es tener dueños, accionistas, capital doliente.

Lo que ha ocurrido en Estados Unidos es un problema ético. ¿Donde estaban los órganos de gobierno, la transparencia y la ética del sistema financiero?

**P. Recientemente se está discutiendo modelos de transformación de las cajas de ahorro españolas. ¿Considera que es un peligro para su dimensión social?**

Exactamente. Si a las cajas españolas se las equipara a los bancos van a correr la misma suerte que si una institución microfinanciera se trasforma en banco. Van a favorecer a unos pocos en desmedro de muchos. ¿Cómo evitarlo? Con regulación, con participación de la sociedad en los órganos de gobierno que asegure esa visión social.

Se debe pensar que el sistema financiero basada en la banca tradicional es excluyente.

**P. ¿Cuál va a ser el impacto de la crisis financiera mundial en las instituciones de microfinanzas?**

Se encarecerá el acceso al fondeo para las IMF y se deberá repercutir en el precio de los microcréditos. A los clientes de las IMF, la crisis les tarda en llegar y ser percibida, pero cuando los llega, golpea muy fuerte. Ya que se rompe el círculo virtuoso que habían generado al crear un pequeño negocio y acumular un pequeño capital, mejorar el insumo de alimentos y de poder mejorar la salud, e invertir de nuevo en el negocio,... Ese equilibrio frágil se quiebra.

Mi enorme temor es que esos negocios vayan empeorando, ya que sube el precio de la alimentación, tienen menos venta, por el desempleo, tienen más competencia, por mayor población en el sector informal,... y lo que es mucho más peligroso, van a comenzar a reducir el ahorro y posiblemente a sobreendeudarse. Y esa es una responsabilidad de instituciones como la nuestra. Pero este año no se va a ver, seguramente el 2010.

**Rafael Vidal**

**Consultor especialista en Microfinances i Director d'ADINA.21/2/2010**

**P. Estaria d'acord en incloure les caixes d'estalvis i les entitats microfinanceres dins la categoria d'entitats de finançament inclusiu?**

R. Conceptualment tant les caixes d'estalvis com les microfinanceres incorporen aquesta visió inclusiva en el seu origen. En les caixes, el seu públic objectiu, que inicialment eren les classes populars, ha esdevingut classe mitjana i això està forçant un canvi important. Totes les entitats evolucionen amb el temps, tot i que no sempre cap al mateix lloc. Aquelles que mantenen l'esperit original poden evolucionar de manera diferent d'aquelles que el perden fàcilment.

**P. Com creu que serà el model de transformació de les caixes d'estalvi espanyoles? Seguirà algun dels models ja plantejats en altres països o haurà de desenvolupar un de propi?**

R. Jo crec que les caixes espanyoles, tal i com les hem entès en els últims anys, desapareixeran completament atès el profund procés de reestructuració bancària que estem vivint. A més, penso el forat que deixaran les caixes l'ompliran altres entitats o bancs amb "sensibilitat", com ara Triodos o similars, en els que la ètica i els valors estan molt presents.

**P. En el cas de les IMF la lluita entre la sostenibilitat financera i l'impacte social les està empenyent cap a estructures més semblants a bancs comercials. Aquest pot ser considerat com el seu èxit, o el seu fracàs?**

R. El camí que estan agafant la majoria de les entitats microfinanceres és el d'esdevenir bancs comercials. I els que encara ho han fet, es preparen per fer-ho en el futur. Això no implica necessàriament triar entre sostenibilitat i impacte. Avui per avui, jo veig moltes IMF que estan assolint la combinació de tots dos.

És evident que en les condicions de mercat lliure, les IMF han de ser més competitives i retallar els seus marges. Per mantenir-se retallant marges, la majoria opta per créixer amb nous segments de població i nous productes. Al final,

hi ha hagut IMF, que ha mantingut el seu origen i combina bé missió social i sostenibilitat i n'hi ha que no ho han fet i han desaparegut com a entitats socials.

### **P. Com evolucionaran les IMF en els propers anys?**

Les entitats microfinanceres tenen una diversitat de origen, de cultura, i especialment, de marcs reguladors. Per exemple, a l'Àfrica de l'oest la gran majoria de les organitzacions financeres segueixen un model cooperativista, ja que aquest ha estat afavorit pel regulador. El BCEAO, el Banc Central de l'Àfrica de l'Oest, i que és l'autoritat monetària i supervisora de tots els països que comparteixen el Franc CFA (Senegal, Burkina Faso, Mali, Costa d'Ivori, Togo, Níger i Guinea Bissau) dels del anys 1970 ha promogut la creació de "*Mutuelles*", que són cooperatives d'estalvi i crèdit. A partir de 2008, però la regulació s'ha obert a noves formes jurídiques com ara associacions, fundacions, etc.

Crec que el model de propietat, o la forma jurídica és indiferent alhora de preveure l'evolució d'una IMF. El més important és que l'equip que hi ha al front de l'entitat mantingui la missió de l'entitat.

### **P. Quines lliçons podrien treure les IMF de les caixes, o bé a l'inrevés?**

En alguns casos, l'evolució de les IMF serà similar al de les caixes, però no sempre, ni sempre al mateix ritme. Per exemple, les entitats microfinanceres de Brasil i Xile (països de renda mitja, a punt d'entrar en renda alta) són estructures socials i financeres que estan a punt de fer el salt, la transformació cap a organitzacions comercials. La transformació tindrà lloc ben aviat.

En canvi, a l'Àfrica els terminis són molt més llargs. No es veuen que els indicadors d'inclusió estiguin millorant rapidament. En aquests casos, no es donaran les condicions per al canvi a curt termini.

En els països mediterranis probablement les entitats de microcrèdit seran les darreres en poder fer una transformació completa.

En canvi, a la Xina, amb un model econòmic socialista, una banca estatal i ineficient, però amb una visió inclusiva, els canvis estan ja essent "brutals". La reforma del sistema financer xinès generarà grans oportunitats a les microfinances. Els eixos de la reforma són: aprimar la banca pública, obrir la porta



a la banca internacional, liberalitzar el mercat financer (tipus d'interès,...). Aquests canvis permetran el creixement de les microfinances xineses, especialment tenint en compte que hi han 800 milions de xinesos en àrees rurals que poden ser clients potencials d'aquest tipus d'organització.

