

**CIES**  
CENTRO DE INVESTIGACION  
ECONOMICA Y SOCIAL DE CANARIAS



**SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAS  
DE LAS  
CAJAS DE AHORROS**  
Un intento de síntesis

**ANTONIO MARRERO HERNANDEZ**

**FRANCISCO JAVIER NAVARRO DE TUERO**

**CUADERNOS CANARIOS  
de CIENCIAS SOCIALES.**

X



<b>BIBLIOTECA UNIVERSITARIA</b>	
LAS PALMAS DE G. CANARIA	
N.º Documento	<u>99607</u>
N.º Copia	<u>110517</u>

**cies**

Alfredo Calderón, 61

Teléfono: 24 69 08 - 24 99 68 |

35006 Las Palmas de Gran Canaria

Director:

Antonio Marrero Hernández

**CUADERNOS CANARIOS DE CIENCIAS SOCIALES**

**SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS  
DE LAS CAJAS DE AHORROS:  
UN INTENTO DE SÍNTESIS**

**Antonio Marrero Hernández  
Francisco Javier Navarro de Turo**



**LA CAJA  
DE CANARIAS**



**FUNDACION UNIVERSITARIA  
DE LAS PALMAS.**

© CIES

© Antonio Marrero Hernández  
Francisco Javier Navarro de Tüero

Editorial:

Cubierta: Hamid Blell

ISBN: 84-87832-15-6

Depósito Legal: G.C. 1.239 - 1992

IMPRENTA PÉREZ GALDÓS, S.L.  
Profesor Lozano, 25 - El Cebadal  
Teléfono: 46 24 87 - Fax: 46 58 83  
35008 Las Palmas de Gran Canaria

## **PRESENTACIÓN**

*En los últimos meses hemos asistido a una serie de fusiones de entidades financieras, que han dado lugar a otras nuevas que esperan, así, poder hacer frente al Mercado Único.*

*Las Cajas de Ahorros no son ajenas a este fenómeno que aún no ha puesto el punto final; se siguen produciendo estos procesos en distintas fases de madurez y, aunque a menor ritmo, es previsible que continúen. Son las exigencias del mercado.*

*Los autores de este trabajo ofrecen una reflexión sobre el tema y la ofrecen, junto a una importante síntesis de información, como un utilísimo instrumento para analizar el actual proceso de fusiones, no sólo por los estudiosos del tema sino también por aquellas entidades entre cuyas estrategias inmediatas figure un proceso de esta índole.*

*El CIES, en su nueva andadura institucional bajo la tutela de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, la Fundación Universitaria de Las Palmas y su fundadora inicial, la Caja de Canarias, no abandona, sin embargo, su función primordial: la investigación de aquellos temas que de alguna manera afectan a la sociedad canaria, bien por su trascendencia en el momento actual, bien por la proyección que los hechos del ayer tienen sobre nuestra realidad actual.*

*Las Cajas de Ahorros constituyen uno de esos temas. Su relevancia económica y social es evidente para todos; son entidades financieras netamente canarias, llamadas desde su nacimiento a convertirse en auténtico motor de la economía de las islas.*

*Fiel a sus planteamientos, el CIES aborda la publicación de este trabajo, seguro de contribuir en alguna manera a arrojar luz en la reflexión sobre los planteamientos de colaboración entre las dos Cajas de Ahorros Canarias.*

**C.I.E.S.**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	13
1. FACTORES DETERMINANTES DEL CAMBIO Y DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR FINANCIERO .....	19
1.1. La desregulación del sistema .....	21
1.2. Las tecnologías de información .....	26
1.3. La innovación financiera.....	30
1.4. La estructura del sector .....	37
2. EFICIENCIA Y TAMAÑO: LAS ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SECTOR DE LAS CAJAS DE AHORROS .....	39
2.1. La dimensión mínima en el marco de la normativa española..	41
2.2. La dimensión mínima en el marco de la normativa comunitaria	43
2.3. Consideraciones generales en el estudio de las economías de escala en el sistema bancario .....	48
2.4. Economías de escala en las Cajas de Ahorros españolas.....	51
3. LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD EUROPEA	59
3.1. Introducción .....	61
3.2. Importancia de las Cajas de Ahorros en el sistema bancario de la Comunidad Europea.....	62
3.3. La tendencia europea hacia un menor número de Cajas.....	65
3.4. Situación general de las Cajas de Ahorros en cada uno de los países comunitarios .....	67
4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS .....	91
4.1. Introducción .....	93
4.2. Evolución de las Cajas de Ahorros españolas en los últimos años	94
4.3. Fusiones de Cajas de Ahorros españolas en los últimos años .	95

<b>5. LA FUSIÓN EN EL CAMPO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....</b>	<b>115</b>
5.1. Estrategia: concepto y tipología de crecimiento .....	117
5.2. Estrategia de segmentación .....	126
5.3. La fusión como alternativa de crecimiento .....	130
5.3.1. La misión, los objetivos y valores .....	132
5.3.2. El proceso de fusión .....	134
<b>6. EL FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>143</b>
6.1. Planteamiento seguido por las entidades financieras de cara al nuevo entorno competitivo .....	145
6.2. Finalidades atribuidas a las fusiones en las entidades financieras .....	147
6.3. Consideraciones previas a la definición de estrategias de las Cajas de Ahorros españolas .....	151
6.3.1. El punto de partida .....	151
6.3.2. El diagnóstico .....	152
6.4. Una reflexión sobre las alternativas estratégicas de las Cajas de Ahorros españolas .....	155
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS ESTADÍSTICOS .....</b>	<b>167</b>
1 Cajas de Ahorros confederadas existentes el 31-12-60 .....	169
2 Desglose de datos e índices de entidades por Comunidades Autónomas (diciembre 1990) .....	175

# INTRODUCCIÓN

Quizás resulte difícil distinguir si el proceso de preparación, seguido por las instituciones financieras, de cara al 1 de enero de 1993, ha sido el resultado de una Planificación Estratégica o simplemente el fruto de estrategias contingentes desarrolladas en un marco puramente oportunista. Sea como fuese, parece primar en las mismas el objetivo a largo plazo del crecimiento y consolidación de la entidad.

El presente trabajo trata de sistematizar la problemática suscitada en los últimos años, en torno a los factores y alternativas tendentes a mejorar la eficiencia competitiva de las Cajas de Ahorros en su apertura al nuevo espacio financiero europeo. En este sentido, describimos la situación actual y tendencias detectadas en estas entidades, con especial referencia al caso español.

A lo largo de la década de los ochenta hasta nuestros días, las Cajas de Ahorros parecen experimentar una enorme transformación cuantitativa y cualitativa. Las Cajas desean continuar siendo Cajas, esto es, instituciones de carácter mutuo y sin ánimo de lucro, especializadas en la prestación de servicios de banca al por menor, con una base territorial identificada geográficamente con su clientela, y dedicando la parte libre de sus excedentes a la realización de obras o actividades de carácter social en beneficio de la sociedad en la que operan.

Aspectos relativos a la dimensión, campo de actuación, fusiones, asociaciones y acuerdos, son debatidos con intensidad en los últimos años. Pero los cambios experimentados, desde los ochenta, vienen motivados especialmente por la desregulación del sistema financiero, la aceleración del cambio tecnológico y la innovación financiera. Estos factores determinantes del cambio y de la estructura del sector financiero comprenden el primer capítulo de esta obra.

La construcción de la unión económica y monetaria europea configura el marco actual de las Cajas de Ahorros. La libre prestación de establecimiento y de servicios financieros, la libre circulación de capitales, la intensificación de la cooperación en la política monetaria, y una armonización mínima de carácter cautelar, junto al aumento de la competencia en el sistema —por la creciente desintermediación en los mercados, la mayor cultura financiera de los clientes, y por el propio proceso de unión europea— generan cambios en la propia estructura del sector financiero.

La aceleración del cambio tecnológico tiene un fuerte impacto en el desarrollo de nuevos productos, así como en el proceso de transformación, pues favorece una amplia gama de aplicaciones y una reducción de costes. De esta manera, la innovación tecnológica se convierte en un importante recurso estratégico para las entidades financieras.

Por su parte, el desarrollo y la intensidad en las innovaciones financieras —condicionadas por las características económicas, legales y organizativas del propio sistema— estarán en función del ritmo de la demanda, la agresividad mostrada por las propias instituciones financieras para cubrir lagunas de mercado, la estrategia del agente financiero en la composición de su cartera de valores, etc.

Ya en la década de los noventa, las Cajas de Ahorros han de combatir en un mercado cada vez más global y competitivo, donde la intensidad de la desregulación y la dimensión afectan a sus márgenes. La reducción de sus costes de explotación es necesaria.

En el capítulo segundo, abordamos el tema de la dimensión, con especial referencia a las economías de escala de las Cajas de Ahorros españolas. Las mayores exigencias de las Directivas comunitarias, en materia del coeficiente de garantía para mejorar la solvencia, no parecen plantear dificultades adicionales para nuestras entidades, aunque es de esperar una convergencia de nuestra legislación hacia el camino de los mínimos comunitarios, en la búsqueda de una igualdad competitiva con respecto a sus homólogos europeos.

Por ahora las Cajas españolas quedan discriminadas con respecto a los bancos —incluso frente a Cajas de Ahorros de otros países comunitarios que pueden optar por la forma societaria— en cuanto a sus posibilidades de crecimiento, pues siguen sin poder emitir acciones.

En cuanto a su eficiencia, los estudios presentados muestran que el tamaño es por sí solo un factor poco explicativo de la dispersión observada en los costes operativos de las Cajas. Lo cual induce a pensar que la especialización productiva se constituye como un elemento más importante en la justificación de la variación de los citados costes operativos medios.

En el tercer capítulo estudiamos las Cajas de Ahorros en la Comunidad Europea. De indudable importancia en el Sistema Financiero europeo, estas instituciones son relativamente pequeñas y algunas han crecido con objeto de operar a escala nacional y competir con bancos comerciales. Aunque su número ha descendido notablemente mediante fusiones, podría entenderse que las Cajas resultantes adquieren la fortaleza necesaria para defenderse mejor en un marco de competencia ampliada.

En este mismo capítulo exponemos, sucintamente, aquellos aspectos relevantes de las Cajas de Ahorros en cada uno de los países comunitarios. Si bien presentan una serie de características básicas comunes —vinculación territorial, orientación social, orientación financiera, etc.—, también encontramos aspectos diferenciadores —importancia dentro del sistema financiero del país, configuración jurídica, etc.—. Merece especial atención el caso de las Cajas de Ahorros italianas, por constituir una de las líneas alternativas más seria a desarrollar por las Cajas españolas, aunque todos estos movimientos han de seguirse con prudencia.

La situación actual de las Cajas de Ahorros españolas es estudiada en el cuarto capítulo. Especial atención le dedicamos a los procesos de fusión registrados en nuestro país desde 1960, que nos conducen a un censo actualizado de 53 Cajas de Ahorros. Su evolución nos induce a pensar en la tendencia a un modelo de Caja Regional —a nivel de Comunidad Autónoma, al margen de otras opciones de carácter local, nacional e internacional para algunas Cajas— que tiene que hacer compatible especialización y tamaño. En esta línea, el proceso de fusiones y adquisiciones posiblemente alcance un punto a partir del cual debería reemplazarse por una serie de alianzas —entre Cajas de Ahorros o con otras instituciones financieras a nivel supra-regionales—, que permitan a una Caja especializarse en aquello que hace mejor, a la vez que se beneficia de la especialización ajena.

La fusión puede entenderse como un método externo para desarrollar una estrategia de crecimiento o diversificación, esto es, una respuesta instrumental a los objetivos competitivos fijados como metas por las entidades. Bajo esta óptica llegamos al quinto capítulo, donde analizamos la fusión en el campo de las estrategias empresariales.

Se trata de un capítulo de orientación conceptual, donde presentamos las aportaciones de diversos especialistas en el campo de las estrategias, con especial referencia a las diferentes formas de crecimiento. También tratamos las estrategias de segmentación del mercado pues, a partir de la liberalización del sistema financiero, las instituciones financieras empiezan a implatar una orientación hacia el mercado, diferenciando productos y segmentando su clientela.

La elección del desarrollo interno o externo de una entidad financiera dependerá del nivel de costes (beneficios) de cada una de las alternativas, siendo en el crecimiento externo donde encontramos las fusiones o adquisiciones. La complejidad del proceso dependerá de los intereses o influencias ejercidas por los grupos implicados en la fusión, desembocando en la consolidación total, en una mera coordinación o en la separación básica de entidades. La opción definitiva dependerá de múltiples variables (de la existencia de culturas

diferentes, la generación de economías de escala, el solapamiento de clientes o productos, etc.).

La posición de las Cajas de Ahorros de cara a su entorno es compleja. Ello nos obliga a dedicarles, en nuestro último capítulo, una visión sobre las tendencias y planteamientos más racionales que estas instituciones financieras pueden o están desarrollando actualmente.

El propósito último indicado por una entidad financiera, cuando anuncia un proyecto de fusión, puede no corresponderse con la finalidad declarada en un principio. Incluso podemos atribuirles múltiples finalidades a las fusiones. A nuestro entender, el objetivo finalista ha de plantearse en términos de maximizar el valor de la organización, de manera que una fusión, para la mayoría de las Cajas españolas, sólo podría justificarse mientras conduzca a mejorar su gestión conjunta.

A las Cajas se les presenta la oportunidad de crear una nueva estructura del sistema, aprovechando sus fortalezas y siendo conscientes de que sus principales competidores operan a escala nacional. A su vez, deben ser cuidadosas para evitar conflictos entre sus objetivos sociales y los derivados de su actividad financiera. En este sentido, los planteamientos llevados a cabo en Italia, Suecia y Austria, sirven de referencia para las Cajas de Ahorros españolas, en las cuales se hace necesario replantear y clarificar las relaciones entre propiedad y dirección, para hacer posible un desarrollo sostenido de las mismas.

Finalmente, la bibliografía seleccionada y una serie de anexos estadísticos documentales sobre las Cajas de Ahorros españolas cierran la presente obra.

## **CAPÍTULO 1**

# **FACTORES DETERMINANTES DEL CAMBIO Y DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR FINANCIERO**

## **1. FACTORES DETERMINANTES DEL CAMBIO Y DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR FINANCIERO.**

Entre los fenómenos en que se inserta el sistema financiero, dándole un perfil determinado, destacan: la desregulación, la inestabilidad financiera y la innovación. Dichos fenómenos tienen un peso importante en la dirección de las transformaciones del sector, por lo que conviene perfilar las principales características de cada uno de ellos.

### **1.1. LA DESREGULACIÓN DEL SISTEMA.**

Históricamente la regulación bancaria se justifica porque estas instituciones generaban dinero bancario, siendo necesario garantizar su seguridad a través de instrumentos tales como los coeficientes de caja, solvencia, índices de concentración de riesgo, de afectación del crédito y defensa de la libre competencia.

Este proceso de regulación se concreta básicamente en el aseguramiento de fondos, la existencia de tipos de interés regulados, restricciones de carácter geográfico y separación de las actividades de la banca universal de las actuaciones de otros tipos de intermediarios bancarios. Esta situación comienza a cambiar en las décadas sesenta y setenta en EE.UU. y los países de Europa Occidental y confluyen con el proceso de creación de un mercado financiero único en los países de la C.E.E.

Situándonos en Europa, el Tratado de Roma pretendía, con la libertad de establecimiento y prestación de servicios, un sistema financiero integrado como paso previo a la integración económica. Este objetivo sufre retrasos por razones derivadas del intervencionismo existente en la actividad financiera y por la dificultad de armonizar legislaciones diferentes.

El funcionamiento del mercado financiero único requiere la libre prestación de establecimiento y de servicios, la libre circulación de capitales, la intensificación de la cooperación monetaria entre los países de la Comunidad, y una armonización de carácter básico.

A través de la libertad de establecimiento y cualquier banco creado en un estado comunitario puede abrir sucursales en otros países comunitarios sin necesidad de otro proceso de autorización.

La libertad de servicios implica que todo banco autorizado en un estado comunitario puede realizar operaciones en otro estado comunitario sin necesidad de establecimiento. Un banco comunitario es una entidad que ha obtenido una autorización para operar como tal en uno de los estados comunitarios, independientemente del origen nacional de sus propietarios o accionistas. Se engloban en el concepto de banco comunitario, tanto las entidades autorizadas correspondientes a países miembros, como las filiales de bancos no comunitarios autorizados, excluyendo las sucursales de bancos de países no comunitarios.

El proceso de adecuación al Mercado Único se inicia con la Directiva 73/183/CE, que exige a los estados miembros la eliminación de las restricciones que obstaculizan que entidades de otros estados pertenecientes al Mercado Común se establezcan o presten servicios en las mismas condiciones y con los mismos derechos que las nacionales, y la derogación de las prácticas discriminatorias contra las entidades de otros países miembros en relación con las nacionales. Debido a la existencia de legislaciones diferentes, esta normativa no supone un gran avance si observamos que algunos países podrían negarse a la admisión en razón de la cláusula de necesidad económica.

En el año 1977 se aprueba la Primera Directiva de Coordinación Bancaria<sup>(1)</sup> que establece las bases para la autorización de entidades de crédito en el ámbito de la Comunidad con criterios objetivos. Según dicha Directiva los estados miembros no pueden oponerse a la instalación en su territorio de entidades de otros países en forma de sucursales o filiales. Igualmente se define a una entidad de crédito como “una empresa cuya actividad consiste en recibir depósitos y otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia”. Incluiría a toda una serie de empresas especializadas en los diversos mercados o sectores financieros, además de las entidades de depósito.

Se fijan unos requisitos mínimos aplicables a las entidades financieras nacionales:

- Necesidad de un capital mínimo (cinco millones de ECUs).
- Dos personas como mínimo para la creación de un banco, honorables y profesionales, sin objetivar estas condiciones.
- Un programa de actividades.

(1) Primera Directiva del Consejo de 12-12-77 sobre la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas referentes al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio (77/780/CEE).

Es a mediados de los años ochenta cuando se alienta con intensidad la implantación de un Mercado Único. Así el Consejo Europeo, de marzo de 1985, insta a que se dicten las medidas necesarias para conseguir dicho objetivo, dando como resultado el Libro Blanco sobre la implantación del Mercado Único para crear una situación más propicia al espíritu de empresa, a la competencia y a los intercambios. En dicho Libro Blanco se especifica que “la unidad de ese gran mercado... supone que los estados miembros de la Comunidad llegasen a un acuerdo sobre la abolición de las barreras de toda naturaleza, la armonización de las normas, la aproximación de las legislaciones y de las estructuras fiscales”. Se abandona el camino de una armonización detallada en favor del reconocimiento mutuo y se aboga por una armonización mínima. Para la Comunidad un Mercado Único es un espacio sin fronteras interiores en el que la libre circulación de las mercancías, personas, servicios y capitales está asegurada según las disposiciones vigentes. Para ello, en el ámbito de los servicios financieros, el Libro Blanco pretende las siguientes metas: libertad total de movimiento de capitales, establecimiento de un sistema de autorización única para las entidades de servicios bancarios, seguros e inversión, e igualdad de trato en cuanto a la normativa cautelar.

Para conseguir estos objetivos, la Segunda Directiva se configura como un instrumento importantísimo en orden al establecimiento de las reglas de juego. Regula cuestiones esenciales para la actividad bancaria en la perspectiva de 1992 y sus elementos principales, a resaltar por ser piezas centrales de un sistema financiero integrado. Se sintetizan a continuación:

- 1.— Autorización bancaria única (Single Banking license). Denominada también pasaporte comunitario, implica que un banco autorizado para operar en cualquier estado comunitario que quiera abrir una sucursal en cualquier otro no tendrá que someterse a una nueva autorización. El único que puede negar el establecimiento de una sucursal es el estado de origen, no el de acogida, siempre por razones motivadas, quedando generalmente sometidas a una supervisión prudencial a través de las normas del país de origen.
- 2.— Determinación de una lista de actividades a las que se aplicará la libertad de servicios. Esta Directiva relaciona un amplio conjunto de servicios financieros liberalizados en todos los países de la Comunidad, siempre que estén autorizados por el país de origen (ver cuadro 1.1).
- 3.— Reconocimiento mutuo. Significa que cada Estado de la Comunidad acepta las normas básicas de control, vigilancia y supervisión existentes en cada país miembro. Este reconocimiento mutuo implica la exigencia de una mínima armonización sobre creación, recursos propios, riesgos o requisitos para una administración adecuada, entre otras cuestiones.

## CUADRO 1.1

**OPERACIONES QUE CONSTITUYEN EL NÚCLEO ESENCIAL DE LA ACTIVIDAD BANCARIA Y QUE ESTÁN INCLUIDAS EN EL CAMPO DEL RECONOCIMIENTO MUTUO (Segunda Directiva)**

1. Recepción de depósitos o de otros fondos reembolsables.
2. Préstamos (\*).
3. Arrendamiento financiero (leasing).
4. Operaciones de pago.
5. Emisión y gestión de medios de pago (tarjetas de crédito, cheques de viaje, cartas de crédito).
6. Otorgamiento de garantías y compromisos.
7. Transacciones por cuenta propia de la entidad o por cuenta de su clientela que tengan por objeto:
  - a) Instrumentos del mercado monetario (cheques, efectos, certificados de depósito...).
  - b) Mercado de cambios.
  - c) Instrumentos financieros a plazo y opciones.
  - d) Instrumentos sobre divisas o sobre tipos de interés.
  - e) Valores mobiliarios.
8. Participación en las emisiones de títulos y prestaciones de los servicios correspondientes.
9. Asesoramiento a empresas sobre estructura del capital, estrategia industrial y cuestiones afines, como adquisiciones y fusiones.
10. Intermediación en los mercados interbancarios.
11. Gestión o asesoramiento en la gestión del patrimonio.
12. Custodia y administración de valores mobiliarios.
13. Informaciones comerciales.
14. Alquiler de cajas fuertes.

(\*) Comprenden:

- Crédito al consumo, en especial.
- Crédito hipotecario.
- Factoring y descuento de facturas.
- Financiación de transacciones comerciales (incluido el forfaiting).

FUENTE: VARGAS (1989:82).

- 4.— Principios de reciprocidad. Se refiere a la consecución de un trato recíproco por los países terceros a los que se les autoriza una filial o adquisición de participaciones significativas en un país miembro, lo que plantea una problemática compleja y da lugar a una casuística muy amplia. En síntesis podemos señalar que cuando un banco de un tercer país quiere crear una filial en territorio de la Comunidad las autoridades de los países miembros lo comunican a la Comisión y ésta estudiaría si dicho país concede trato recíproco a todos y cada uno de los países miembros. En el supuesto contrario no se autoriza la filial.

- 5.— Armonización mínima. La estrategia de desarrollo del Mercado Único necesita de un conjunto mínimo de reglas de carácter cautelar:
- a) Sobre creación de bancos. Se determina una cifra mínima de cinco millones de ECUs de capital requerido a las entidades crediticias. Continúan sin desarrollarse, por las dificultades de carácter subjetivo, las condiciones de honorabilidad y profesionalidad exigidas tanto a aquellas personas que deseen crear una entidad bancaria como a las que quieran obtener una importante participación en una ya existente.
  - b) Sobre el control de los principales accionistas. Toda persona física o jurídica que pretenda alcanzar una participación cualificada en un banco o que ya teniéndola la aumenta hasta un 20, 33 ó 50% o hasta el nivel en que se convierta en filial, informará a la autoridad competente con objeto de salvaguardar la gestión de la sociedad.
  - c) Reserva de actividades. Se prohíbe a las personas físicas o jurídicas que ejerzan actividad bancaria o utilicen denominaciones reservadas a estas entidades.

Finalmente otras dos Directivas de interés son las de coeficiente de solvencia y de recursos propios. Aunque trataremos las mismas con posterioridad, recordemos que la Directiva de recursos propios establece las partidas a considerar como fondos propios, fijando límites y exclusiones. Mientras el coeficiente de solvencia comunitario se estructura en dos Directivas: la primera es el numerador y la segunda fija el nivel de coeficiente de solvencia. Como se refleja en los trabajos del Comité de Basilea se intenta sintetizar tres cuestiones: definición de recursos propios, la ponderación de los riesgos y el nivel del coeficiente. Otras regulaciones en forma de recomendaciones o incluidas en la Segunda Directiva son la regulación de la concentración de riesgos y las participaciones en empresas no financieras.

Al mismo tiempo que se estructura la Segunda Directiva, se produce un movimiento acelerado en la liberalización de los movimientos de capitales. La libertad de prestación de servicios exige que las personas tanto físicas como jurídicas tengan acceso al mercado financiero con oportunidades de inversión a los ahorradores así como de financiación a costes menores.

Hasta finales de 1986, las medidas esenciales del régimen de liberalización de los movimientos de capitales de carácter comunitario databan de principios de los años sesenta <sup>(2)</sup>. Los intercambios o transacciones de capital liberalizados fueron los relacionados con otras libertades del Tratado comuni-

(2) Véase la Directiva primera para la aplicación del art. 7 (Directiva 63/21/CEE).

tario (inversiones directas, garantías y créditos comerciales, movimientos de capitales de carácter personal y adquisición de títulos extranjeros negociados en bolsa). La década de los años setenta tiene características propias de una etapa de retroceso, llegándose a aplicar por los Estados miembros cláusulas de salvaguardia previstas en el Tratado con el objeto de introducir y mantener restricciones sobre transacciones de capital en principio liberalizadas. Este retroceso tiene sus causas en la inestabilidad monetaria y la caída del sistema de tipos de cambio fijos de Bretton Woods. En los inicios de los años ochenta se acentúa el proceso de expansión y de innovaciones financieras, considerándose esencial por los Estados miembros la necesidad de modernizar sus estructuras financieras.

De acuerdo con el Acta Única Europea adoptada en febrero de 1986, que determina un espacio sin fronteras para garantizar la libre circulación de mercancías, personas, servicios y capitales; a alcanzar el 01-01-93, se adopta un programa de liberalización de capitales en dos etapas:

- 1.— Liberalizar las transacciones necesarias para el funcionamiento adecuado del Mercado Común y para la interconexión de los mercados financieros.
- 2.— Liberalización de todos los movimientos de capitales a corto y a largo plazo (también las operaciones bancarias aunque sean de carácter monetario y no estén ligadas a operaciones comerciales).

Con estas metas se aprueba una Directiva de 24 de junio de 1988 (88/361/CEE), que liberaliza los movimientos de capital a partir del 1 de julio de 1990, estableciéndose un período de adaptación para España, Irlanda, Grecia y Portugal. A través de esta Directiva, que afecta a las transacciones de capital a corto plazo, incluso las transacciones por cuenta corriente y cuentas de depósito, los créditos y préstamos financieros y las inversiones en valores mobiliarios, todas las restricciones a los flujos de capital se suprimen. Resaltamos que los movimientos de capital a largo plazo estaban liberalizados por una Directiva de mayo de 1960 que pretendía aplicar el derecho originario contenido en el art. 67 del Tratado de la C.E.E.

## 1.2. LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.

Este proceso comienza en la década de los sesenta con la implantación de ordenadores centralizados y en la actualidad permite segmentar a la clientela al tener agrupada toda la información relativa a un cliente y con ello mejorar la gestión empresarial (cuadro 1.3). Constituye un sistema interrelacionado para el tratamiento de la información, telecomunicaciones y automatización

## CUADRO 1.2

**OPERACIONES FINANCIERAS QUE PODRÁN SER SOMETIDAS A RESTRICCIONES HASTA EL 31-12-92 POR PARTE DE ESPAÑA**

1. *Operaciones sobre títulos reservados normalmente al mercado de capitales.*
  - Adquisición por parte de residentes de títulos extranjeros negociados en bolsa.
  - Adquisición por parte de residentes (no residentes) de títulos extranjeros (nacionales) no negociados en bolsa.
  - Admisión de títulos en el mercado de capitales.
  - Cuando dichos títulos se negocian o están siendo introducidos en la bolsa de valores de un Estado miembro.
2. *Operaciones sobre participaciones de organismos de inversión colectiva.*
  - Adquisición por parte de residentes de participaciones negociables en bolsa de organismos extranjeros de inversión colectiva.
  - Adquisición por parte de residentes (no residentes) de participaciones no negociadas en bolsa de organismos extranjeros (nacionales) de inversión colectiva.
  - Admisión en el mercado de capitales de participaciones de organismos de inversión colectiva.
3. *Créditos vinculados a transacciones comerciales o prestaciones de servicios en los que participe un residente.*
  - Créditos a largo plazo.
4. *Préstamos y créditos financieros.*
  - A medio y a largo plazo.
5. *Operaciones sobre títulos y otros instrumentos reservados normalmente al mercado monetario.*
  - Operaciones en cuentas corrientes y de depósito en entidades financieras.
  - Operaciones sobre participantes de organismos de inversión colectiva.
  - Organismos de inversión en títulos o instrumentos reservados normalmente al mercado monetario.
6. *Préstamos y créditos financieros.*
  - A corto plazo.
7. *Movimientos de capitales de carácter personal (préstamos).*
8. *Importación y exportación materiales de valores.*
  - Títulos reservados normalmente al mercado monetario.
  - Medios de pago.

FUENTE: CANALS (1990:26).

y está transformando un servicio donde las transacciones de información constituyen un elemento determinante ya que en el futuro determinadas operaciones financieras estarán constituidas por sistemas electrónicos de distribución.

Las tecnologías de la información provocan cambios en los procesos productivos, en la competencia y en los productos, a través de las modificaciones que se originan en la estructura de costes. Exigen además fuertes inversiones

de capital, comportan cambios en la oferta y generan impactos positivos en la productividad. La variación de los precios relativos trabajo/ordenador difunde el desarrollo de esta tecnología al convertir en rentables productos que bajo otras condiciones no lo eran. En la actualidad, la utilización de la información posibilita una mayor oferta de productos, favorece una amplia gama de aplicaciones y una reducción de costes, pudiéndose hablar del paradigma de la teleinformática.

**CUADRO 1.3**  
**EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE MECANIZACIÓN**

ETAPA	OBJETIVOS	PRINCIPALES DIFICULTADES
1ª Centro de Proceso de Datos Años 60	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costes</li> <li>• Eliminación papel</li> <li>• Mejoras de productividad</li> <li>• Mayor seguridad en las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado desarrollo informático</li> <li>• Falta de formación del personal</li> </ul>
2ª Teleproceso Años 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la atención al cliente</li> <li>• Mayor rapidez en la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de telecomunicaciones</li> <li>• Normativa y Homologación</li> </ul>
3ª Banca Electrónica Años 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor autonomía de las sucursales</li> <li>• Nuevos productos y servicios financieros</li> <li>• Ofimática</li> <li>• Información para la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios telemáticos</li> <li>• Vacíos legislativos</li> <li>• Incompatibilidades entre equipos</li> </ul>

FUENTE: FUNDESCO (1988:11).

La Tecnología de la información comporta ventajas, entre las que destacamos:

- Posibilidades de operar en todos los mercados del mundo.
- Las bases de datos electrónicas especializadas permitirán acceder directamente y con carácter selectivo a diversas informaciones que favorecerán al marketing y a las técnicas de venta directa.
- Desarrollo de la telebanca y del banco en casa.
- La tendencia futura permitirá comunicaciones interbancarias entre mercados con los proveedores de información, comunicaciones internas y con los clientes.

**CUADRO 1.4**  
**SITUACIÓN ACTUAL Y ESCENARIO TENDENCIAL DE LAS**  
**TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

AÑOS	SITUACIÓN UTILIZANDO EL CRITERIO DE ASPECTOS DOMINANTES
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de medios electrónicos de pago.</li> <li>• Liberalización del sistema bancario español.</li> <li>• Consideración de informática y telecomunicaciones en el planteamiento de la estrategia empresarial.</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia elevada en cada segmento del mercado bancario.</li> <li>• Desajustes organizativos en las entidades bancarias y problemas de rentabilidad.</li> <li>• Graves dificultades en servicios de telecomunicación.</li> <li>• Costes de transformación en tecnología.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración efectiva de política empresarial y tecnología.</li> <li>• Alta especialización (geográfica, productos, clientes).</li> <li>• Fuerte debilitamiento de fronteras sectoriales.</li> <li>• Servicios de telecomunicación a la medida de las necesidades de cada segmento del mercado.</li> </ul>

FUENTE: FUNDESCO (1988:87).

Este factor de cambio tiene consecuencias de carácter estructural y comporta cambios cualitativos en las empresas, mercados, actividades y productos. Entre ellos, enumeramos los siguientes:

- a) Creación de nuevos productos a partir de otros ya existentes y oferta combinada de otros que se vendían anteriormente separados.
- b) Posibilidad de una oferta de productos limitados únicamente por razones de costes o demanda.
- c) Acentuación de la importancia de la red comercial, ya que los clientes pueden operar en toda su extensión; el teleproceso permite que las diversas sucursales dispongan de toda la información de cualquier cliente.
- d) Modificación de las demandas de formación de la plantilla y alteración de la relación personal administrativo / personal comercial en favor de este último.
- e) Desarrollo de innovaciones tecnológicas que actúan como canales alternativos de distribución (cajeros automáticos, TPV, tarjetas en sus diversas modalidades, etc.).
- f) Aparición de nuevos competidores que utilizan tecnología de vanguardia.

- g) Necesidad de fuertes inversiones y tasas de crecimiento elevadas en este campo.

Para las empresas la innovación tecnológica no es sino un recurso estratégico y se encuentra sometido a los mismos condicionantes que determinan la selección racional de estrategias, y es función de la seleccionada por la empresa como curso general de acción en el medio y largo plazo (Quintas, 1989). Estas inversiones conllevan un riesgo importante en las entidades de mayor dimensión, una extensión de su desarrollo por la globalización de los mercados que posibilita la disposición inmediata de la información en cualquier lugar del hemisferio.

De acuerdo con Porter (1980, 1985), las tecnologías de la información alteran las barreras de entrada, permitiendo la aparición de nuevos competidores que utilizan las nuevas tecnologías informáticas, posibilitan el proceso de sustitución de productos y cambian las relaciones de fuerza de clientes, proveedores y nuevos competidores.

### **1.3. LA INNOVACIÓN FINANCIERA.**

En la última década se produce un agudo proceso de transformación financiera, fomentado por la aplicación de la política monetaria, por la globalización de los mercados financieros, por la internacionalización y por la titularización creciente, manifestada en la importancia de las operaciones fuera de balance. En nuestro país se observa un desarrollo de los flujos en forma de títulos, especialmente emisiones públicas siendo las innovaciones financieras del sector público las que más ponderación tienen en los balances. Dichas innovaciones incrementan los beneficios al reducir los costes de intermediación.

Las causas que motivan y promueven estas innovaciones son las siguientes:

- Los avances tecnológicos en las áreas de la comunicación e información, en las que se ha producido una auténtica revolución.
- La existencia de un entorno complejo y turbulento que genera una dinámica de creación y perfeccionamiento de productos para evitar los efectos inducidos de carácter negativo procedentes de esa inestabilidad. Este contexto se manifiesta en una inflación creciente, tipos de interés y de cambio volátiles, déficit público en aumento, recesión o crecimiento más limitado de la economía, y apertura al exterior, entre otros.
- Las exigencias impuestas por la aparición de nuevos competidores y por la mayor disponibilidad de información por parte de la clientela. Desde esta perspectiva, la innovación se consideraría como una

**CUADRO 1.5**  
**CAUSAS Y EFECTOS DE LA INNOVACIÓN FINANCIERA**

CAUSAS	EFECTOS	INNOVACIONES FINANCIERAS
<p>1. <i>Cambio en el entorno financiero:</i></p> <p>Déficit público de gran magnitud</p> <p>Inestabilidad financiera en los mercados internacionales (tipos de cambio flotante, crisis del petróleo y crisis de la deuda en los países en vía desarrollo).</p> <p>Aceleración de la inflación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente necesidad de financiación de las Administraciones Públicas.</li> <li>• Aumento de la volatilidad de los tipos de interés.</li> <li>• Aumento de la movilidad internacional de capitales.</li> <li>• Volatilidad de los tipos de cambio.</li> <li>• Incidencia negativa sobre la solvencia bancaria.</li> <li>• Alza de los tipos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones de valores a largo plazo con tipos de interés indiciado.</li> <li>• Préstamos a tipo de interés variable.</li> <li>• Reducción del plazo medio de vencimiento de los préstamos a tipo de interés fijo.</li> <li>• Aparición del mercado de futuros y opciones.</li> <li>• Sustitución en la cartera de los bancos de préstamos y créditos por financiación incorporada a instrumentos negociables.</li> <li>• Depósitos a tipos de interés relacionados con los del mercado monetario.</li> <li>• Swap de divisas y tipos de interés.</li> </ul>
<p>2. <i>Desarrollo de las tecnologías informáticas:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los costes de proceso de las operaciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de nuevos competidores.</li> </ul>
<p>3. <i>Cambios en la regulación financiera (desregulación):</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competitividad.</li> <li>• Liberalización de los sistemas financieros nacionales.</li> </ul>	
<p>4. <i>Nuevas demandas de servicios:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas posibilidades de inversión.</li> <li>• Posibilidad para los inversores de diversificar sus carteras.</li> </ul>	

FUENTE: CANALS (1990:51).

actividad empresarial para conseguir ventajas competitivas ya que éstas tienen repercusiones sobre los precios, las tasas de rentabilidad y el nivel de riesgo; y afectan a la estructura de coste de las instituciones financieras, unidades de negocios y productos o reconversión de éstos, originando cambios en el volumen de actividad, en el tamaño del mercado, en la tecnología y estructura organizativa de los agentes financieros.

- Actuaciones financieras tendentes a evitar la proliferación de regulaciones específicas y a enfrentarse a situaciones de riesgo reduciendo el plazo de los préstamos, estableciendo tasas de interés variable, utilizando mercados de futuros y swaps, etc., a causa del menor coste.
- El proceso de desintermediación financiera promovido por las grandes empresas, para minorar el coste del crédito bancario.

Las innovaciones, según su finalidad son clasificadas por el Banco Internacional de Pagos de Basilea en:

- a) Innovaciones para transferir riesgo. Intentan reducir el riesgo inherente a un instrumento financiero.
- b) Innovaciones para mejorar la liquidez. Buscan aumentar la liquidez de los instrumentos y de los activos.

**CUADRO 1.6**  
**PRINCIPALES INNOVACIONES FINANCIERAS DESDE 1970**

NUEVOS INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN DE FONDOS			NUEVAS TÉCNICAS DE RIESGO	AUTOMATIZACIÓN DE SERVICIOS TRADICIONALES	OTROS
DEUDA DIRECTA	BONOS	ACCIONES			
Préstamos y pagarés a tipos flotantes.	Bonos a tipos flotantes. Bonos de cupón cero. Eurobonos. Bonos "basura". Bonos convertibles. Papel comercial swap de tipos de interés.	Capital riesgo. Listing (mercado secundario). Bonos convertibles y otros bonos ligados a acciones. Acciones sin derecho a voto.	Activos securitizados. Fondos de inversión. Opciones. Futuros.	Transferencias electrónicas. Mercados electrónicos de deuda. Gestión de tesorería por ordenador. Global trading.	Emisión de Notes. Garantías para créditos. Endeudamiento para operaciones buy-out.

FUENTE: OCDE (1987).

- c) Innovaciones crediticias. Para aumentar el volumen de crédito al favorecer el acceso a mercados crediticios.
- d) Innovaciones para generar fondos propios.

En todo caso la evolución de las innovaciones financieras depende de las condiciones económicas y de las características legales y organizativas de cada sistema financiero. Asimismo la intensidad de cambio de dichas innovaciones está en función de variables como: el ritmo de la demanda de los consumidores de servicios financieros, la reorientación de la política fiscal, los incrementos de renta, la estrategia seguida por los agentes financieros en cuanto a la estructura de su cartera de valores, y la agresividad de las instituciones para ampliar el número de productos con objeto de cubrir lagunas de mercado, etc.

En el ámbito internacional desde la década pasada, la tendencia que se perfila viene configurada por: la utilización de nuevos productos —muchos de ellos contabilizados fuera de balance—, la modificación de las características de los ya existentes, la prestación de servicios parafinancieros, el aumento del volumen de transacciones y la expansión del mercado primario de títulos. Las innovaciones más destacadas son: los pagarés a interés flotante, los certificados de depósitos, los futuros financieros y los swap.

- Los pagarés a interés flotante aparecen en los años setenta, en los mercados internacionales y luego se establecen en los nacionales como reacción a las subidas y volatilidad de los tipos de interés y a la mayor resistencia de los inversores a aceptar títulos a interés fijo. Se traslada el riesgo del tipo de interés al prestatario y su rápida expansión se encuentra en las necesidades financieras de la banca a medio y largo plazo.
- Los certificados de depósitos que se configuran como instrumentos que los bancos emiten generalmente con vencimientos máximos de un año. Y constituyen dinero a plazo para los bancos y activo líquido para los inversores.
- Los futuros financieros son contratos a plazos negociables entre empresas y bancos que permiten la protección ante determinados riesgos de tipo de cambio, interés o especulativos.
- Los swap se centran en los tipos de interés sobre cotización de divisas o sobre otros activos financieros. Un swap en divisas se basa en el intercambio de activos financieros en moneda distinta. A su vez un swap de tipos de interés consiste en el intercambio de un activo financiero con unos tipos de interés determinados.

En el contexto de la Comunidad Económica Europea, con la liberalización de los flujos de productos y servicios financieros, aparecerán nuevas opor-

## CUADRO 1.7

## INNOVACIONES FINANCIERAS EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN	INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. INSTRUMENTOS		
1.1. Instrumentos de regulación monetaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de regulación monetaria (CRM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitidos al descuento por medio de subastas. Representado en anotaciones en cuenta. Su última emisión se produjo en diciembre de 1983.</li> </ul>
1.2. Emisiones a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagarés del tesoro.</li> <li>• Letras del Tesoro.</li> <li>• Pagarés de Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitidos al descuento por medio de subastas. Desde 1987 no se emiten a tipos de mercado por sus condiciones fiscales y ser prácticamente el único activo de cobertura del coeficiente de inversión del sistema bancario.</li> <li>• Emitidas al descuento por medio de subastas. Representado en anotaciones en cuenta es el instrumento básico de financiación a corto plazo del Estado.</li> <li>• Emitidos al descuento desde 1982 como instrumento de financiación (no comercial) de las empresas.</li> </ul>
1.3. Emisiones a tipo variable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones del Estado a tipo variable.</li> <li>• Bonos bancarios a tipo variable.</li> <li>• Obligaciones de empresas no financieras a tipo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta la fecha una única emisión ligada a los tipos de interés de los bonos del Estado.</li> <li>• Variable predeterminado o indiciado.</li> <li>• Variable predeterminado o indiciado.</li> </ul>
1.4. Otros instrumentos a tipo variable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos bancarios a tipo variable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiciado.</li> </ul>
1.5. Otros instrumentos bancarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos participativos.</li> <li>• Emisiones de cupón cero.</li> <li>• Cuentas de mercado monetario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad sujeta al volumen de beneficios de la empresa no financiera.</li> <li>• Sin pago periódico de intereses.</li> <li>• Depósitos cuya rentabilidad está ligada a los tipos de interés de los mercados monetarios.</li> </ul>

## CUADRO 1.7 (CONTINUACIÓN)

## INNOVACIONES FINANCIERAS EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN	INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
1.6..Otros instrumentos.	• Participación de activos.	• Transferencia de créditos o valores en los que la entidad cedente mantiene riesgos.
	• Obligaciones subordinadas.	• Emisiones consideradas recursos propios por lo que en la prelación de créditos se sitúan detrás de los acreedores ordinarios.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones de "fuera de balance".</li> <li>— Swap de tipos de interés.</li> <li>— Swap de divisas.</li> <li>— Operaciones a plazo, de opciones y futuros en divisas.</li> <li>— Transferencias de activos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de pago de intereses de operaciones realizadas en distintos mercados.</li> <li>• Compraventa de divisas a plazo cubierto al contado.</li> <li>• Cobertura de riesgos en operaciones en divisas.</li> </ul>
2. MERCADOS	• Operaciones de seguros de prima única.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de créditos en los que la entidad cedente no mantiene ningún riesgo.</li> <li>• Pólizas de seguro con una sola prima. Al finalizar el plazo se recupera con los intereses pactados. Operación similar a un depósito. Se apoyó en ventajitas fiscales.</li> </ul>
	• Títulos hipotecarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos emitidos tras la regulación del mercado hipotecario (1981) para la movilización de créditos hipotecarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado hipotecario.</li> <li>• Mercado de deuda del Estado anotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulado en 1981. Permite la movilización y financiación de créditos hipotecarios.</li> <li>• Mercado surgido en 1987 para la negociación de la deuda del Estado representada en anotaciones en cuenta (bonos, obligaciones y letras del Tesoro).</li> </ul>
• Segundo mercado de valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo mercado bursátil que permite la negociación de títulos emitidos por empresas sin exigir las condiciones que tienen que cumplirse para la negociación en Bolsa.</li> </ul>	

## CUADRO 1.7 (CONTINUACIÓN)

## INNOVACIONES FINANCIERAS EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

ÁMBITO DE LA INNOVACIÓN	INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN
3. INSTITUCIONES	• Sociedades Mediadoras en el Mercado de Dinero.	• Creadas para el desarrollo en los mercados monetarios.
	• Sociedades de Crédito Hipotecario.	• Creadas para el desarrollo del mercado hipotecario.
	• Sociedades de Capital Riesgo.	• Creadas para el fomento de la actividad empresarial.
	• Sociedades instrumentales de Agentes de Cambio y Bolsa.	• Creadas para el desarrollo del mercado de valores.
	• Fondos de inversión en activos del mercado monetario.	• Creados para facilitar el acceso de los inversores a los mercados monetarios.
	• Fondos de pensiones.	• Creados para permitir la cobertura privada de pensiones.
4. PRÁCTICAS	• Títulos al descuento.	• Títulos que se emiten por importe inferior al nominal sin pago de intereses periódicos (intereses implícitos).
	• Cesiones temporales de activos.	• Operaciones de venta a vencimiento con compromiso de recomprar el activo antes de dicho vencimiento.
	• Sistema de anotaciones en cuenta de la deuda del Estado.	• Sustitución de los títulos-valores por anotaciones contables administradas por una Central de anotaciones que organiza su mercado secundario.

FUENTE: MENÉNDEZ (1988), reproducido en CANALS (1990:58-59).

tunidades de inversión que tendrán especial incidencia en nuestro país, dada la necesidad de financiación del Sector Público.

Dichas innovaciones tienen repercusiones importantísimas tanto en la banca al por menor como al por mayor. En la banca al por menor se ha generado una reducción de costes y la posibilidad de extensión de los servicios a la clientela gracias a los ordenadores. A su vez, en la banca al por mayor se han desarrollado una serie de mercados a corto plazo que utilizan sistemas de comunicación instantánea y cálculos rápidos de transacciones.

## 1.4. LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.

Los factores analizados actúan sobre los resultados y condicionan la estrategia a seguir y determinan en gran parte las características estructurales del sector, en este caso financiero. Las fuerzas determinantes de la estructura de un sector, siguiendo a Porter (1980), son:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad existente entre los competidores.
- El poder de negociación de los suministradores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los consumidores.

**CUADRO 1.8**  
**LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DE PORTER**



FUENTE: PORTER (1980). En versión española (1982:24).

García Falcón (1987:172) relaciona como barreras de entrada las siguientes: las economías de escala, las desventajas en coste —por acceso a las fuentes de suministro de materias primas, patentes, conocimientos especiales, efectos de aprendizaje y experiencia—, las necesidades económicas o legales de inversiones en capital, las disposiciones legales sobre la entrada en el sector, el grado de diferenciación de productos y el acceso a los canales de distribución.

Las barreras de entrada dificultan o impiden la incorporación de nuevos competidores. Entre éstas destacan las referidas a las economías de escala, especialmente en las industrias intensivas de capital. Las economías de alcance y escala necesitan de un análisis específico para determinar su influencia real sobre la eficacia y rentabilidad, ya que es prácticamente imposible aceptar el carácter universal de las conclusiones obtenidas en este campo. Las ventajas en costes, independientes de las de escala, pueden tener múltiples causas derivadas de la existencia de ventajas competitivas sostenibles procedentes de una estrategia de liderazgo en coste.

Las necesidades de capital pueden surgir de una regulación determinada, especialmente referida a la exigencia del capital mínimo. Así y en la que respecta a la Comunidad Económica Europea, el Comité de Basilea estableció un coeficiente del 8% de recursos propios sobre las inversiones totales netas de provisiones y amortizaciones con carácter indicativo. Obligatoriamente en la Segunda Directiva se establece que el capital mínimo para crear un banco es de cinco millones de ECUs.

El poder de negociación de los proveedores estaría condicionado por el grado de concentración que proporcionan los productos y servicios, la existencia de productos sustitutivos, los costes de cambio de sustituir al proveedor por otro alternativo, la posibilidad de integración de las actividades de los proveedores hacia adelante o hacia atrás, el grado de diferenciación de los productos, el volumen de compras realizadas, etc.

La capacidad de negociación de los clientes está influida por la importancia del nivel de concentración de la clientela, los costes de cambio, el grado de sustituibilidad de los productos, el volumen e importancia de los productos y servicios, etc., produciéndose mayores o menores efectos sobre el valor añadido apropiado en función de su poder.

La estructura y el atractivo de un sector como el financiero dependen de la rivalidad existente entre las empresas que operan actualmente, y están determinados por el nivel de concentración, el mayor o menor grado de diferenciación de los productos, el estancamiento o tasa de crecimiento de la demanda, la dimensión, los costes fijos, etc.

En cuanto a la aparición de productos sustitutivos en los últimos años, las reformas del sistema financiero han estimulado un desarrollo espectacular de productos de activos y pasivos financieros, de competidores tradicionales o nuevos, que afectan al grado de competencia y a las características estructurales del sector.

## **CAPÍTULO 2**

# **EFICIENCIA Y TAMAÑO: LAS ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SECTOR DE LAS CAJAS DE AHORROS**

## 2.1. LA DIMENSIÓN MÍNIMA EN EL MARCO DE LA NORMATIVA ESPAÑOLA.

El coeficiente de garantía tiene como finalidad específica la de garantizar un nivel mínimo de solvencia de las entidades a las que se aplica. Esto se traduce en unos requisitos de obligado cumplimiento en cuanto a la dimensión mínima requerida de las entidades que se encuentran sometidas desde un punto de vista legislativo.

Actualmente las Cajas de Ahorros españolas deben cumplir la normativa nacional sin perder de vista su adaptación a la normativa comunitaria. En nuestro país, al igual que otros coeficientes obligatorios<sup>(3)</sup>, el de garantía ha sido reformado en profundidad mediante la Ley 13/1985, de 25 de mayo, cuyo desarrollo viene recogido en el Real Decreto 1.370/1985, de 1 de agosto.

Entre los propósitos de la mencionada Ley destaca el establecer un criterio sobre los recursos propios de las entidades de depósito más ajustado técnicamente a sus verdaderas necesidades, así como abrir nuevas opciones a aquellas que cuenten con recursos insuficientes y resolver el problema de los recursos propios aparentes, resultante de relaciones de grupo.

Se pretende superar las deficiencias, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, que presentaba el antiguo coeficiente de garantía, definido como relación entre recursos propios y ajenos. En este sentido, la Ley regula un nuevo coeficiente que relaciona los recursos propios con los riesgos contraídos por cada entidad. La cuantía del mismo ha de fijarla el Gobierno previo informe del Banco de España, autoridad supervisora de las Entidades obligadas.

Como elementos integrantes de los recursos propios de las Cajas de Ahorros se citan los siguientes:

- Los fondos fundacionales y las cuotas participativas. La inclusión de estas últimas se produce con la Ley 26/1988, que las define como valores nominativos, carentes de todo derecho político, representativos de aportaciones dinerarias de duración indefinida que puedan ser aplicadas por la emisora a la compensación de pérdidas, tanto

(3) Coeficientes de caja y de inversión.



en la liquidación de la entidad como en el caso de saneamiento general de la misma. Dichas cuotas se aplicarán a esos fines en la misma proporción en que lo haga la suma de los fondos fundacionales y las reservas, y su retribución quedará supeditada a la existencia de excedentes de libre disposición y a las limitaciones adicionales que establezca el Gobierno.

- Las reservas efectivas y expresas; incorpora tanto a las dotadas con carácter legal o voluntario como a las procedentes de revalorización de activos, por efecto de leyes de regularización de balances o de procesos de fusión ya formalizados <sup>(4)</sup>.

Podrá incorporarse también un 35% de los beneficios provisionales del ejercicio, debiendo disminuirse por las pérdidas de años anteriores no amortizadas y por la totalidad de las del ejercicio en curso.

- Los fondos y provisiones genéricas, excluyendo los constituidos por compromisos adquiridos con el personal y los asignados específicamente a alguna partida del activo.
- Los fondos de la Obra Benéfico Social hasta donde alcance el valor de los inmuebles de su propiedad a los que se hayan aplicado.
- Las financiaciones subordinadas. Éstas son financiaciones recibidas por la entidad que, a efectos de prelación de créditos, se sitúen detrás de todos los acreedores comunes, siempre que su plazo original no sea inferior a cinco años y el plazo remanente hasta su vencimiento no sea menor a uno <sup>(5)</sup>.

Aunque la Ley 13/1985, conjuntamente con la Ley 26/1988, hace referencia a otras normas importantes como son la consolidación de las cuentas de los grupos financieros y los posibles casos de incumplimiento de la normativa, vamos a centrarnos en el coeficiente de garantía propiamente dicho; en el Real Decreto 1.370/1985 se fija su nivel de una forma doble, una global y otra selectiva.

- a) El coeficiente de garantía global exige a las entidades de depósito individuales o a sus grupos asociados unos recursos propios mínimos

(4) El hecho de que las reservas de revalorización surgidas con ocasión de procesos de fusión no se puedan contabilizar como recursos propios mientras no se formalice su fusión, es regulado a finales de 1989 (CBE 19/1989, de 13.12 y RD 1.530/1989, de 15.12).

(5) Estas financiaciones subordinadas serán computables hasta la cuantía que en cada caso autorice el Banco de España. El conjunto de estas financiaciones no será además superior al 30% de los recursos propios, salvo por reducción de los demás, de acuerdo con el art. 1.5 del R.D. 1.370/1985, que establece también que no podrán ser reembolsables anticipadamente y que tendrán que ser aportadas por terceros, fuera del grupo financiero de la entidad. Ver también CBE 25/1987, de 20 de octubre.

del 5% sobre el total de sus inversiones ( $\sum x_i$  = Suma de las inversiones, tanto reales como financieras, excluidas amortizaciones y provisiones específicas) <sup>(6)</sup>.

Coefficiente de garantía global = Recursos propios /  $\sum x_i \geq 0,05$ .

- b) El coeficiente selectivo exige también un mínimo de recursos propios para cada clase de activos —activos de riesgo—. De tal forma que la suma de sus saldos contables ( $x_i$ , netos de amortizaciones y provisiones específicas) multiplicados por sus correspondientes coeficientes de riesgo <sup>(7)</sup> ( $\alpha_i$ ) representa el mínimo de recursos propios de la entidad.

Coefficiente de garantía selectivo = Recursos propios /  $\sum x_i \cdot \alpha_i \geq 1$

Con este binomio activo/coertura del mismo, la nueva normativa supera, no sólo técnicamente, a su predecesora sino que permite una mayor flexibilidad para lograr el porcentaje requerido de recursos propios —emitiendo cuotas participativas, constituyendo reservas, modificando la estructura del activo, etc.—.

## 2.2. LA DIMENSIÓN MÍNIMA EN EL MARCO DE LA NORMATIVA COMUNITARIA.

Aún no existe un sistema bancario comunitario homogéneo. Los países miembros de la CE mantienen una gran diversidad de instituciones, estructuras financieras y disposiciones legales, con múltiples diferencias entre sí.

(6) El R.D. 1.370 señalaba un porcentaje no inferior al 4%, pudiéndose variar este coeficiente global entre el 4% y el 6%, mientras que la CBE 25/1987, de 20 de octubre, lo fijó en el 5%.

(7) El Real Decreto establece la posibilidad de modificar entre ciertos límites los coeficientes multiplicadores de las distintas clases de activos, contenidos en este coeficiente selectivo, si bien los mismos quedaron fijados en la Circular 25/1987 en los siguientes:

- a) 0,25% para el efectivo en cajas, depósitos en el Banco de España, activos sobre el sector público español o por él garantizados, etc.
- b) 1,25% para los activos sobre organismos financieros internacionales, bancos centrales y Estados de la OCDE,...
- c) 3,75% para los activos con garantía hipotecaria, aval de otras entidades de depósito y de Sociedades de Garantía Recíproca, etc.
- d) 7,5% para el resto de los avales y riesgos de firma; resto de títulos de renta fija del sector privado no bancario y del resto del extranjero.
- e) 16% para las acciones o participaciones de entidades distintas a las de depósito.
- f) 35% para el activo real, acciones bancarias y aportaciones a cooperativas de crédito, financiación subordinadas y créditos participativos y resto del crédito.
- g) 100% para el activo ficticio no deducido de los recursos propios.

Posteriormente la CBE 19/1989, de 13 de diciembre, mantiene dichos coeficientes aunque redacta nuevamente las clases de riesgos con pequeñas modificaciones.

En este sentido, la armonización bancaria en el seno de la Comunidad es un largo proceso sostenido por siete pilares básicos (Parejo Gámir et al., 1992:300-301) <sup>(8)</sup>:

- El Tratado de Roma, en el que se estableció originalmente la libertad de establecimiento y prestación de servicios de las entidades financieras.
- La Directiva 73/183, de 28 de junio de 1973, referente a la supresión de las restricciones a la libertad de establecimiento y libre prestación de servicios en materia de actividades por cuenta propia de los bancos y otros establecimientos financieros.
- La Directiva 77/780, de 12 de diciembre de 1977, sobre coordinación de las disposiciones legislativas, reglamentarias y administrativas referentes al acceso a la actividad de los establecimientos de crédito y a su ejercicio.
- La Directiva 83/350, de 18 de julio de 1983, acerca de la vigilancia de los establecimientos de crédito sobre una base consolidada.
- La Directiva 86/635, de 8 de diciembre de 1986, que armoniza las cuentas anuales de los establecimientos de crédito.
- La Directiva 89/646, de 15 de diciembre de 1989 (Segunda Directiva Bancaria) para la coordinación de las disposiciones legales reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a su ejercicio, y por la que se modifica la Directiva 77/780, de 12 de diciembre de 1977.
- La Directiva 89/647, de 18 de diciembre de 1989, sobre el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito.

Siguiendo nuestro estudio, nos centraremos sólo en aquellos aspectos de las Directivas comunitarias referidos a la solvencia de las entidades de depósitos <sup>(9)</sup>, teniendo en cuenta que no nos encontramos en un período de negociación de las disposiciones, sino en un período transitorio para la aplicación de las mismas.

Tres son las Directivas comunitarias a considerar:

- En la Directiva 89/299/CEE, de 17 de abril, el Consejo de las Comunidades Europeas establece un marco global sobre recursos pro-

(8) Además la Comisión de las Comunidades Europeas ha elaborado dos recomendaciones sobre el control de los grandes riesgos y sobre los sistemas de garantía de depósitos (aprobadas el 22 de diciembre de 1986). También aprobó el 14 de febrero de 1990 otra relativa a la transparencia de las condiciones bancarias en las transacciones entre países.

(9) Para profundizar en el contenido de las restantes Directivas puede verse PAREJO GÁMIR et al. (1992:301 y ss.).

prios de las entidades de crédito, al que deberán ajustarse las legislaciones particulares de los estados miembros, en la fecha de entrada en vigor de la futura Directiva sobre coeficiente de solvencia.

- La Directiva 89/646/CEE, de 15 de diciembre, establece el capital mínimo de las entidades de crédito en cinco millones de ECUs<sup>(10)</sup>.
- La Directiva 89/647/CEE, de 18 de diciembre, que aprueba el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito, que se define como el cociente resultante de dividir los fondos propios de la entidad por el importe obtenido de ponderar el valor contable de sus activos y cuentas de orden con sus porcentajes que, en función del grado de riesgo, oscilan entre 0 y 100. La Directiva establece en el 8% el nivel mínimo del coeficiente y dispone que el mismo será exigible a partir del 1.1.93.

$$\text{Coeficiente de solvencia} = \frac{\text{Recursos propios}}{\text{Activos y cuentas de orden ponderadas}^{(11)}} \geq 0,08$$

La repercusión de estas Directivas sobre la regulación española es difícil de pronosticar.

La primera Directiva citada fija, en su artículo segundo, los elementos constitutivos de los recursos propios, dando libertad a los estados miembros para incorporarlos o no a la legislación nacional. Para las Cajas de Ahorros los citados recursos se concretan en:

(10) Se deja abierta la posibilidad de que determinadas categorías de entidades no alcancen ese mínimo siempre que su cifra de capital sea, al menos, de un millón de ECUs.

(11) Tendrán una ponderación nula, entre otros, el efectivo en caja, los activos que constituyan créditos sobre las administraciones centrales y los bancos centrales de países de la OCDE, etc.; tendrán una ponderación del 20% los cheques y valores pendientes de cobro, los activos que representen créditos sobre el BEI, sobre los bancos multilaterales de desarrollo, etc.; el 50%, los préstamos íntegramente garantizados por hipotecas sobre viviendas que ocupe o vaya a ocupar el prestatario o que éste vaya a ceder en régimen de arrendamiento financiero y las cuentas de periodificación; y del 100% los activos que representen créditos sobre administraciones centrales y bancos centrales de países no de la OCDE ni que hayan celebrado acuerdos especiales de préstamo con el FMI en el marco de los Acuerdos Generales de Empréstito.

Por su parte, las cuentas de orden también serán agrupadas en función del riesgo. Así, por ejemplo, se computarán por su valor total las partidas de riesgo alto (garantías que sean sustitutivas de créditos, aceptaciones, efectos endosados que no incorporan la firma de otra entidad de crédito, compromisos de compra a plazo, depósitos a futuro, etc.); por el 50% de su valor las partidas de riesgo medio (créditos documentarios emitidos y confirmados, fianzas cauciones, NIF y RUF, etc.); y por el 20% de su valor las partidas de riesgo medio/bajo (créditos documentarios en el que el embarque de mercancía actúe como garantía) y cero las que impliquen un riesgo bajo (facilidades de descubierto no utilizadas de duración inicial de hasta un año inclusive, etc.).

- Los fondos fundacionales.
- Las reservas expresas.
- Los fondos para riesgos bancarios generales.
- Las reservas de revaluación.
- Los ajustes de valoración.
- Los instrumentos de capital híbridos (fondos ajenos/fondos propios).
- La deuda subordinada a plazo.

El mismo artículo señala que se deducirán los siguientes:

- Los activos inmateriales.
- Los resultados negativos de cierta importancia del ejercicio en curso.
- En determinadas condiciones, las participaciones, créditos subordinados y otros elementos constitutivos del capital de otra entidad de crédito o institución financiera.

En cuanto a las exigencias sobre capitales mínimos las Cajas de Ahorros españolas no presentan ningún problema, pues en nuestro país son muy superiores.

Aunque la normativa española sobre el coeficiente de solvencia difiere en estos momentos del patrón comunitario, en un doble coeficiente —uno global y otro selectivo—, sus resultados finales son más exigentes que los que se siguen de la aplicación de la norma comunitaria, a la que habrá de adaptarse antes de 1993.

Hay que tener presente que se deja libertad a los países miembros para fijar los niveles que consideren más adecuados, siempre y cuando alcancen los mínimos obligatorios. Es decir, el gobierno español podría continuar con el modelo mixto que hemos visto y mantener unos niveles más exigentes, pero si se desea la convergencia hacia una regulación comunitaria homogénea, el camino de los mínimos se presenta como el más adecuado en un mercado competitivo sin discriminaciones. De lo contrario, las entidades de crédito nacionales se encontrarían en situación de inferioridad competitiva con respecto a sus homólogas europeas.

Además, existen razones para prever una próxima regulación española con un coeficiente único de activos ponderados por su riesgo, similar al de la Directiva 89/647/CEE, liberalizando el cumplimiento del coeficiente genérico o global (Poveda, 1990:65). Esto se traduciría para el sector de las Cajas de Ahorros en una ventaja, al contar con activos de menor ponderación<sup>(12)</sup> en porcentajes muy superiores a los de la banca privada. De forma que el cumplimiento del nuevo coeficiente selectivo no parece plantear dificultades adicionales para estas entidades financieras fundacionales.

(12). Tales como créditos y títulos sobre el sector público y préstamos garantizados por hipotecas sobre viviendas ocupadas por el prestatario.

Entre las alternativas para mejorar el nivel del coeficiente legal de recursos propios encontramos la posibilidad de actuar sobre el denominador, esto es, sobre los activos de riesgo. La forma más clara es disminuyendo actividades, o dirigiéndolas hacia otras con menos exigencias de recursos propios, o, al menos, no buscando activamente nuevas operaciones.

La actualización del valor de los activos reales, bien con motivo de un proceso de fusión o bien con motivo de una regularización al amparo de la ley, constituye una forma potencial para aportar recursos propios en sentido contable, mejorando el coeficiente de solvencia. Jansson y Salas (1991) llevaron a cabo un estudio sobre las consecuencias de la aplicación de esta alternativa sobre el balance consolidado de las Cajas de Ahorros españolas en el período 1983-1989, cuantificando el impacto que ocasionaría sobre el coeficiente de solvencia, las posibilidades de crecimiento y la tasa de rentabilidad. De su estudio obtuvieron que una revalorización de los activos de las Cajas de Ahorros en 1989 aumentaría los recursos propios de estas instituciones en un 15,6% respecto a sus valores contables.

En España nos encontramos con el impedimento o, mejor dicho, la ausencia de una normativa general de revalorización de activos aunque sea a efectos exclusivos del cumplimiento del coeficiente de solvencia, al margen de otros aspectos fiscales o de otra naturaleza patrimonial que puedan derivarse de tal actualización de valores<sup>(13)</sup> —la posibilidad legal de ajuste sin coste fiscal se detuvo en la Ley de Presupuestos de 1983—.

Las normas de solvencia obligan a establecer niveles similares de recursos propios en las diferentes instituciones financieras para evitar distorsiones de la competencia, pero la posibilidad de ampliación de esta base de fondos propios en las Cajas de Ahorros difiere de la de los bancos, los cuales pueden emitir acciones.

Esta negativa a recurrir al mercado de capitales que tienen las Cajas de Ahorros, no sólo representa una dificultad adicional en su intento por cumplir las normativas asociadas a los recursos propios sino que, a priori, frena su potencial de crecimiento sostenible.

Entre las soluciones buscadas está la asimilación a fondos propios de la deuda subordinada y la emisión de cuotas participativas. La deuda subordinada, como hemos visto, es una deuda a muy largo plazo caracterizada por colocar a sus tenedores en el último lugar a la hora de recuperar la inversión en caso de quiebra. Al tratarse de una deuda de retribución fija aumenta las car-

(13) Un análisis sobre las disposiciones comunitarias y españolas que regulan las reservas de revalorizaciones puede verse en SÁNCHEZ CALERO, F. (1991): "Las reservas de revalorización y los recursos propios de las Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, nº 47: 51-60.

gas fijas de las Cajas de Ahorros y, por ende, el nivel de riesgo. Sus limitaciones y elevado coste financiero no han impedido que, hasta finales de 1990, 34 Cajas hubieran hecho uso de ellas, de las cuales en 14 Cajas la deuda subordinada representaba más del 25% de los recursos propios de la entidad.

Las cuotas participativas<sup>(14)</sup> se asimilan con las acciones preferentes y las acciones sin voto —tienen una remuneración cuasi fija en términos de dividendo a percibir, pero carecen de garantías y derechos políticos—. Al ser de reciente creación no podemos pronosticar su futuro en España, pero su experiencia en otros países financieramente cercanos, como tendremos ocasión de comprobar, no ha sido satisfactoria.

Las Cajas de Ahorros españolas quedan, de momento, sin una garantía seria de no discriminación con respecto a los bancos en cuanto a sus posibilidades de crecimiento<sup>(15)</sup>. Financieramente, una alternativa utilizada en algunos países europeos es la posibilidad de transformación de la entidad en sociedad mercantil. Con ello se contaría con una fuerte inyección de capital, gracias al lanzamiento de acciones en la Bolsa, y la única razón para rechazarla es que se podría acabar totalmente con las características propias de las Cajas de Ahorros, llegándose a la desaparición del sector<sup>(16)</sup>. Sin embargo, en un principio, existen alternativas válidas como la italiana que supone la separación de las funciones de beneficencia y entidad financiera mediante transformación de la Caja de Ahorros, como entidad financiera, en sociedad anónima, de la que una fundación tendría la mayoría de las acciones. Esto permitiría a la Caja realizar ampliaciones de capital controladas y conservar las características locales y mutuales propias de las Cajas<sup>(17)</sup>.

### **2.3. CONSIDERACIONES GENERALES EN EL ESTUDIO DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SISTEMA BANCARIO.**

Conceptualmente las economías de escala se generan cuando la producción aumenta más que proporcionalmente con relación al cambio de los insumos; pueden resultar tanto de rendimientos crecientes a escala<sup>(18)</sup>, como de cambios ajenos a la empresa, tales como una disminución del precio de los insumos.

(14) Creadas con la Ley 26/1988 son reguladas por el Real Decreto 664/1990.

(15) Incluso en situación de inferioridad frente a Cajas de Ahorros de otros países comunitarios, porque éstas pueden optar por la forma societaria o porque, manteniendo su naturaleza fundacional, cuentan con otros instrumentos para potenciar sus recursos propios.

(16) Como ha ocurrido en Gran Bretaña.

(17) Este tema será tratado con más detalle posteriormente al analizar la situación de las Cajas de Ahorros en el marco comunitario.

(18) Los rendimientos a escala se relacionan con el cambio de la producción debido a un cambio proporcional de todos los insumos. Los rendimientos a escala son un fenómeno tecnológico dentro de la empresa.

En el sector bancario, las economías de escala podrían darse a nivel de empresa, de producto y de planta (Vives, 1988).

- A nivel empresa (banco o Caja de Ahorros) se producirían por la presencia de fuertes costes fijos, particularmente de obtención y tratamiento de la información (sistemas informáticos), pero también debido a los costes de publicidad y de comercialización (una red mínima de oficinas y de cajeros automáticos, por ejemplo).
- A nivel de producto podrían darse con los créditos, ya que un mayor volumen de éstos permite diversificar mejor el riesgo, y por tanto tener menores costes de impagados, y también por los costes fijos que afronta el departamento de riesgos. Los depósitos son otro producto susceptible de detentar economías de escala, así como muchos de los demás servicios bancarios, que requieren costes fijos de producción y distribución <sup>(19)</sup>.
- A nivel de planta son las que se producirían en las oficinas o sucursales de gran tamaño, en relación con sus servicios y operaciones, tanto por la propia existencia de costes fijos como por el llamado “efecto experiencia” <sup>(20)</sup>. Una sucursal tiene más volumen acumulado de producción que otra igual de antigua pero más pequeña, y por lo tanto, posee mayor experiencia e incurre en menores costes. Son las economías de la escala dinámicas.

Al tener presente que en las entidades financieras también se producen ahorros de costes al producir de forma conjunta varios productos, surge la idea de economías de alcance. El coste de la producción conjunta es inferior a la suma de los costes de la producción por separado, por la existencia de costes compartidos (de trabajo, capital, gestión, etc.).

El sector bancario es un candidato teórico de las economías de alcance, pues cada vez se ensancha más la gama de servicios que ofrece. De ahí que cualquier avance en la contrastación empírica de esas hipotéticas economías de alcance sea de gran ayuda en la toma de decisiones sobre ampliación del negocio bancario.

La determinación de las economías de escala y alcance no reviste la misma dificultad. Para éstas últimas el método de cálculo que se aplica produce fácilmente resultados sólo cuando se trata de pares de productos y en un mo-

(19) Por ejemplo, el servicio de asesoramiento financiero exige crear un departamento al efecto con costes fijos de trabajo y capital.

(20) Éste establece que el coste de producción disminuye con la experiencia acumulada en la misma debido al aprendizaje del personal, que cada vez ejecuta las tareas más rápidamente, con mayor precisión y menos errores.

mento dado <sup>(21)</sup>. Medir la contribución general de las economías de alcance resulta mucho más complicado.

En cuanto al análisis de la posible existencia de economías de escala en las entidades financieras, puede abordarse por múltiples vías marcadas por el grado de precisión técnica con el que se quiere abordar el problema.

Las investigaciones sobre economías (o deseconomías) de escala suelen adoptar el enfoque de estimar una función de costes más o menos sofisticada, dependiente del grado de información disponible. La literatura de los trabajos que comentaremos en adelante se circunscriben en general a dos funciones: La Cobb-Douglas y la Trans-log. Los trabajos pioneros con las mencionadas funcionales de costes presentan una serie de limitaciones <sup>(22)</sup> que no son objeto de tratamiento en el presente manual, pero que se han ido superando en investigaciones ulteriores <sup>(23)</sup>.

En el sector bancario, un estudio de Revell (1987) sobre las fusiones y el papel de los grandes bancos apuntaba que las economías de escala y alcance tenían escasa o nula importancia en los procesos de fusión registrados en los últimos años.

Humphrey (1987), en un intento de analizar las economías de escala de 13.958 bancos comerciales de los Estados Unidos, descubre que algo diferente al tamaño debe explicar el porqué la variabilidad de costes entre distintas clases de bancos clasificados por tamaños es a menudo inferior a la observada entre las entidades financieras incluidas en una misma categoría. Fenómeno, este último, corroborado por la evidencia empírica española.

Finalmente, antes de entrar de lleno en el caso de las Cajas de Ahorros españolas, merece ser citado el trabajo de Clark (1988), que detecta economías de escala significativas en las instituciones de depósitos de pequeño tamaño relativo (con menos de 100 millones de dólares de depósitos totales) de las distintas entidades estudiadas (Cajas de Ahorros mutuas, Bancos Comerciales y Asociaciones de Crédito y Ahorro). Igualmente no detecta economías de alcance globales, pero sí para pares de productos (depósitos totales y préstamos totales, o inversiones y préstamos hipotecarios).

(21) Por ejemplo, depósitos y préstamos o hipotecas sobre viviendas y otros tipos de crédito al consumo.

(22) Véase GUAL, XIMÉNEZ y VIVES (1990). A modo de síntesis, la Cobb-Douglas destaca por su sencillez de estimación e interpretación del parámetro eficiencia aunque presenta la limitación de que el mismo no varía con la dimensión, lo cual no permite funcionales de costes en forma de U. La Trans-log no plantea dicha constancia del parámetro de eficiencia frente a variaciones de dimensión pero su estimación es más compleja, pues pueden surgir problemas de multicolinealidad entre las variables.

(23) En España pueden citarse los trabajos de RAYMOND y REPILADO (1989) y GUAL, XIMÉNEZ y VIVES (1990).

## 2.4. ECONOMÍAS DE ESCALA EN LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS.

El primer antecedente sobre la existencia de economías de escala y alcance en España lo encontramos en el trabajo de Fanjul y Maravall (1985). Su estudio se llevó a cabo sobre los costes de 83 bancos y 54 Cajas para el año 1979, utilizando funciones de costes Cobb-Douglas en la estimación de los parámetros de elasticidades de costes.

Su metodología se basó en la especificación de diversas medidas alternativas de output bancario, así como de costes totales<sup>(24)</sup>. En términos monetarios, el principal factor explicativo de los costes totales venía dado por el volumen total de depósitos, descomponiéndolo en el producto del número de oficinas, el número de cuentas por oficinas y el tamaño del depósito por cuenta, lo que realmente equivale a tres medidas de output, con sus correspondientes regresores.

Otras regresiones se centraban en una definición física del output. La variable explicativa de producción era el número de cuentas, siendo variables explicativas adicionales los depósitos por oficina y el valor medio de las cuentas corrientes.

En sus conclusiones afirman que no es posible asegurar que el sector bancario se enfrente a una situación de rendimientos decrecientes a escala, aunque parecen existir importantes economías de escala asociadas a la expansión del número de depósitos por oficina y al tamaño medio del mismo. En cuanto al número de oficinas los resultados indican la presencia de rendimientos constantes.

En el sector de las Cajas de Ahorros sus conclusiones son similares, con la excepción de que los rendimientos son constantes cuando se utiliza una medida física del output. Es de destacar cómo los rendimientos crecientes con respecto al tamaño medio de los depósitos son más acusados, posiblemente por el menor tamaño medio de los depósitos de las Cajas respecto a los bancos.

En un trabajo posterior y mediante el modelo de regresión, Lagares (1988) obtiene un efecto negativo y significativo del tamaño sobre los costes medios, afirmando con ello la presencia de economías de escala en las Cajas de Ahorros aunque considera que, aparte del tamaño, existen otros factores que influyen sobre los costes.

---

(24) En cuanto a los costes, incluyen costes operativos totales, pero también costes totales (operativos y financieros) y costes operativos totales descontando la depreciación (lo que equivale a costes laborales más costes generales).

Sobre la misma base estadística utilizada por Lagares, Revell (1989) analiza los costes medios de las Cajas de Ahorros, divididas en cuatro grupos: muy grandes, grandes, medias, y pequeñas y muy pequeñas.

Aunque observa una tendencia decreciente de los citados costes medios al aumentar el tamaño, también aprecia que la dispersión de costes dentro de cada grupo excede a la dispersión de costes entre grupos. Por lo cual el tamaño no es el principal factor condicionante de los costes, incluso puede dudarse si es un factor explicativo de la citada variable pues en la comparación realizada se está violando la hipótesis *ceteris paribus* <sup>(25)</sup>.

Trabajando en la misma línea de clasificación por grupos (Cajas muy grandes, grandes, medias, pequeñas y muy pequeñas), Espitia, Polo y Salas (1990) detectan una relación inversa entre los costes unitarios de transformación y el tamaño de la entidad financiera, principalmente en las comparaciones del grupo de las “muy grandes” con el resto de tipos. Además, Espitia et al. realizan también la siguiente descomposición del volumen total de depósitos:

$$\begin{array}{l} \text{Volumen total} \\ \text{de depósitos} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Impositores} \\ \text{por oficina} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Saldo medio de} \\ \text{cada impositor} \end{array}$$

donde el saldo medio de cada impositor se destaca como el principal factor explicativo de la reducción de costes y, por lo tanto, como el factor condicionante de la existencia de economías de escala en el sector de las Cajas de Ahorros <sup>(26)</sup>.

Rompiendo la utilización de técnicas puramente estadísticas de los trabajos anteriormente presentados, Raymond y Repilado (1989) continúan la tradición de la obra de Fanjul y Maravall (1985) en un intento de estimar una función de costes para las Cajas de Ahorros.

También las conclusiones obtenidas son similares a las de Fanjul y Maravall, utilizando una metodología distinta. Si bien la función de costes empleada en su trabajo es también del tipo Cobb-Douglas, el tratamiento que se hace del parámetro de eficiencia elimina los dos inconvenientes clásicos de que adolece este tipo de función (la supuesta elasticidad de sustitución constante e igual a la unidad y el supuesto factor de escala constante, cuando lo que parece razonable es que cambie a medida que varían los niveles y las proporciones de los inputs aplicados al proceso productivo).

(25) Al pasar de una entidad financiera a otra, no sólo varía el tamaño, sino también otros factores condicionantes de los costes de cada Caja (por ejemplo, modificaciones en la estructura de pasivo o en la eficiencia productiva de la entidad).

(26) Aunque ESPITIA et al. (1990) estudiaron también el caso de la banca, no detectaron relación directa entre tamaño y costes unitarios.

Con una muestra de panel de 76 Cajas a lo largo de los años 1986, 1987 y 1988, Raymond y Repilado estiman la citada función de costes bajo la hipótesis de que existe una tecnología relativamente común a las distintas entidades financieras. La estimación resultante se interpreta como representativa del sector Cajas de Ahorros, adquiriendo interés sólo para hacer inferencias a escala del sector, pero no a escala de las entidades individuales que componen la muestra analizada.

Para estos autores, en el sector de las Cajas de Ahorros, efectivamente, se dan economías de escala asociadas a la dimensión. Resultando particularmente cierto para tamaños reducidos y moderados, ya que para las Cajas de mayor tamaño estas economías de escala tienden a desaparecer.

Pero existen formas alternativas de expansión. En concreto, al seleccionar como variable dimensión el volumen total de depósitos y descomponerlo en el producto siguiente <sup>(27)</sup>:

$$\text{Volumen total de depósitos} = \text{Número de oficinas de la entidad} \times \text{Número de depósitos por oficina} \times \text{Tamaño medio de los depósitos}$$

constatan que el aumento del tamaño medio de los depósitos es la forma más eficiente de expansión, pues siempre presenta economías de escala. Este resultado es relevante, dado que las Cajas de Ahorros se caracterizan, precisamente, por tener un reducido tamaño medio de los depósitos.

El número de depósitos por oficina presenta economías de escala para valores reducidos y moderados de esta variable, aunque tales economías tienden a desaparecer al alcanzar la variable una determinada cota <sup>(28)</sup>. La ausencia de economías de escala en cuanto al número de oficinas es clara, salvo para tamaños reducidos <sup>(29)</sup>.

Si se desea traducir a costes las economías de escala observadas para una Caja representativa del sector —la cual, evidentemente, no existe en el mundo real—, el paso de la dimensión media observada a la dimensión estimada de “mínimo coste” ocasionaría un 21% de reducción en los costes operativos por unidad de depósitos (ver cuadro 2.1) <sup>(30)</sup>.

(27) Siguiendo la sugerencia de FANJUL y MARAVALL (1985).

(28) Según la función de coste medio por unidad de depósitos, el mínimo se encuentra sobre los 5.000 depósitos por oficina, con media y moda de 3.600 y 2.750 depósitos, respectivamente. Es decir, la expansión a través de un mejor aprovechamiento de las oficinas existentes permitiría abaratar costes por unidad de depósitos.

(29) Se evidencia claras economías de escala para tamaños inferiores a 150 oficinas. Pero al encontrarse la media entorno de las 150 oficinas no cabe esperar por esta vía de expansión importantes economías de escala en cuanto a costes.

(30) En este cuadro puede observarse que los costes en la dimensión estimada mínima representan el 79% de los observados en la dimensión media.

CUADRO 2.1

**ESTIMACIÓN DE LA REDUCCIÓN DE COSTES OPERATIVOS MEDIOS QUE SE LOGRA AL PASAR DE LA DIMENSIÓN MEDIA "OBSERVADA" A LA DIMENSIÓN ESTIMADA DE "MÍNIMO COSTE"**

VARIABLES DE DIMENSIÓN	DIMENSIÓN "MEDIA" OBSERVADA (1)	DIMENSIÓN ESTIMADA DE "MÍNIMO" COSTE (2)	ÍNDICE DE CORRESPONDENCIA (2) / (1)
Nº de oficinas .....	150	150	1,00
Nº de depósitos por oficina .....	3.600	5.000	1,39
Tamaño medio de depósitos en ptas.	210.000	350.000 (*)	1,67
Volumen total de depósitos en mill. de ptas. (**)	113.400	262.500 (**)	2,31
<b>Costes resultantes</b>			
Costes operativos en ptas. por 10.000 ptas. de depósitos .....	469	370	0,79
(*) Esta variable se ha fijado en 350.000 pesetas, que es uno de los valores muestrales más elevados. Dado que el efecto del aumento del tamaño medio de los depósitos es siempre la reducción de costes, no existe un valor "mínimo", y se ha optado por seleccionar un extremo de la distribución muestral.			
(**) Se obtiene a partir del producto: (Nº de oficinas) × (Nº de depósitos por oficina) × (Tamaño medio depósitos).			

FUENTE: RAYMOND y REPILADO (1989:53).

Evidentemente, como veremos más adelante, motivaciones distintas de la minimización de costes pueden hacer recomendable (o desaconsejable) llevar a cabo un determinado proceso de fusión.

Los resultados obtenidos por Fanjul y Maravall (1985) y Raymond y Repilado (1989) parecen confirmarse también en la banca privada española. Así lo demuestra un estudio realizado por Gual, Ximénez y Vives (1990) sobre la dimensión y eficiencia en costes en la banca española<sup>(31)</sup>. Tras un análisis clásico descriptivo y otro econométrico estos autores consideran que existe la posibilidad de reducir los costes de explotación de la banca española mediante una reducción del número de oficinas y un aprovechamiento más intensivo de las existentes. Sin embargo, además del tamaño existen otros factores en la determinación de la posición competitiva de la empresa bancaria.

En el cuadro 2.2 pueden observarse parte de los resultados obtenidos por Gual, Ximénez y Vives (1990) y por Raymond y Repilado (1989)<sup>(32)</sup>. Las di-

(31) En el estudio se trabajó con información sobre 129 bancos en 1985 y 1986, 123 en 1987 y 121 en 1988.

(32) En GUAL et al. (1990) los gastos de explotación incluyen gastos generales y gastos de personal; mientras, el volumen de depósitos de cada banco actúa como medida representativa del output o dimensión. En el estudio de RAYMOND y REPILADO la variable de costes incluye gastos de personal + gastos generales + contribuciones e impuestos + amortizaciones.

ferencias en el volumen de depósitos parecen motivadas por las diferencias en el tamaño de los mismos, menores en las Cajas (centradas tradicionalmente en la captación del pequeño ahorro) que en el conjunto de la banca privada (considerando la banca extranjera incluida o excluida). En lógica contraposición, el número medio de depósitos por oficina de las Cajas de Ahorros es más de dos veces y media el correspondiente a la banca, considerando la banca extranjera.

CUADRO 2.2

	CAJA "MEDIA"	BANCO "MEDIO"	BANCO "MEDIO" SIN BANCA EXTRANJERA
Número de oficinas .....	150	148	205
Número de depósitos por oficina	3.600	1.356	1.773
Tamaño depósitos (ptas.) .....	210.000	4.200.000 (*)	1.700.000
Volumen depósitos (mill.) .....	113.400	166.665	228.140

(\*) Este tamaño medio es muy alto debido a la presencia en la muestra de banca extranjera en proceso de instalación.

FUENTE: GUAL, XIMÉNEZ y VIVES (1990:40).

Un último trabajo a destacar es la investigación efectuada por Delgado (1989), la cual se basa en datos de la banca privada, las Cajas de Ahorros y la banca extranjera asentada en España durante el período 1985-87.

Utilizando una metodología consistente en la estimación de funciones de costes, mediante un modelo econométrico basado en una forma funcional flexible de tipo Trans-log, Delgado define dos categorías de output<sup>(33)</sup> y estudia la presencia de economías de escala, especificando tres inputs en el proceso de producción (el factor trabajo, el coste del factor capital y el coste financiero).

También estudia la presencia de economías de alcance concluyendo que no es posible determinar su presencia para la banca privada, aunque sí su existencia para la banca extranjera y su ausencia para las Cajas de Ahorros, entre las que apunta incluso la posible aparición de deseconomías de alcance. Según Delgado (1990:72) este fenómeno puede tener su explicación en el extraordinario potencial de desarrollo en la prestación de servicios que suponen para la banca extranjera las relaciones establecidas con clientes de primera fila, ade-

(33) El primer producto es el agregado de un conjunto de activos y el segundo producto pretende captar de un modo agregado el conjunto de servicios que la entidad ofrece a sus clientes. También llega a incorporar como producto el número de oficinas de la entidad con la finalidad de captar economías de escala al nivel de empresa en un intento de diferenciarla de las que puedan surgir al nivel de planta.

más del excesivo grado de diversificación que han alcanzado las Cajas de Ahorros.

Por lo que respecta a las economías de escala a nivel de la planta bancaria, en líneas generales, detecta su existencia para todos los grupos considerados y tamaños de empresa. Pero el grado de incidencia es mayor en las Cajas de Ahorros ya que el tamaño medio de sus oficinas es inferior al de los bancos, tanto en número de empleados y cuentas, como en volumen de activos o depósitos. Parece normal que un aumento en el volumen de negocio de cada oficina, sin incrementar los costes fijos de instalaciones ya existentes, produzca una disminución de los costes operativos medios, en mayor medida que en el resto de entidades.

A nivel de empresa, las Cajas de Ahorros presentan rendimientos constantes de escala para todos los tamaños, mientras que en la banca extranjera los rendimientos constantes de escala afectan a las entidades medianas y grandes (las pequeñas registran economías de escala significativas) y, finalmente, los resultados para la banca privada no son concluyentes.

En cualquier caso, una red extensiva de oficinas tendría una respuesta negativa en los costes medios de bancos y Cajas. Aunque en su investigación esta política de expansión no llega a producir deseconomías de escala en ninguna ocasión, el incremento de costes al que da lugar anula las ventajas comparativas de las grandes entidades, surgidas de la existencia de economías de escala en planta.

Si bien gran parte de los procesos de fusión y absorción que se vienen registrando en Europa se predicen en aras de unas hipotéticas ganancias de eficiencia derivadas de un mayor tamaño, la evidencia empírica española sobre esta hipótesis no es del todo concluyente.

Hemos visto diversos estudios relativos a la eficiencia de las entidades financieras que muestran que el tamaño o dimensión es por sí solo, un factor poco explicativo de la dispersión observada en los costes operativos de estas instituciones. Se ha señalado que las diferencias de costes entre Cajas de tamaño similares son incluso más importantes que las que existen entre Cajas de distinto tamaño.

Todo esto conduce a plantear la posibilidad teórica de que la especialización productiva constituya un elemento explicativo importante en la justificación de la variación de los costes operativos medios, incluso más que el factor "tamaño".

En este sentido, precisamente Gual y Hernández (1991) realizaron un trabajo descriptivo sobre los costes operativos, el tamaño y la especialización en las Cajas de Ahorros españolas.

Empíricamente muestran que “la diversidad de costes operativos en el sector de Cajas de Ahorros obedece en una parte sustancial a que en dicho sector coexisten entidades con perfiles competitivos distintos y, consecuentemente, con determinantes diferenciados de los costes. Las Cajas más innovadoras tienen, por lo general, unos mayores costes operativos por unidad de activo, reflejando un mayor esfuerzo competitivo ya sea en la vertiente del activo o en la del pasivo” (Gual y Hernández, 1991:104-105).

La desregularización y liberalización del sector de las Cajas de Ahorros, además de las diferencias de tamaño, han dado pie a distintas especializaciones productivas con un impacto muy diverso en los costes. Los costes operativos son altos o bajos no tanto en relación al resto del sector como respecto al tipo de especialización adoptado por cada Caja. Por ello, en el análisis de las distintas posiciones competitivas de estas entidades, considerar este factor es ineludible para una mejor comprensión de la reestructuración del mencionado sector en los últimos años.

## **CAPÍTULO 3**

# **LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD EUROPEA**

### 3.1. INTRODUCCIÓN.

Debido a la restricción geográfica inicial de operar en la localidad en que comenzaron sus actividades, las Cajas de Ahorros europeas son relativamente pequeñas, aunque en los últimos años, algunas de ellas han crecido con objeto de operar a escala nacional y poder competir con los bancos comerciales en tamaño e importancia.

Sus principales grupos de clientes son las familias, las pequeñas empresas, los gobiernos locales y las instituciones benéficas. En general clientes con escasos activos financieros, de ahí que traten de reducir sus riesgos al mínimo. Esto es la banca al por menor, mientras que sólo en las dos últimas décadas las grandes Cajas de Ahorros y las Cajas de Ahorros centrales han pasado a operar en banca de gran empresa e internacional.

Las Cajas han colaborado nacional e internacionalmente sintiéndose miembros del movimiento de las Cajas de Ahorros, quizá como consecuencia de la escasa competencia que han tenido en su mercado local, siendo hasta ahora inmunes a OPAs hostiles.

Las posibilidades operativas de las Cajas de Ahorros se han igualado a las de los bancos comerciales y otras instituciones de crédito, aunque parece mantenerse como característica distintiva de las Cajas de Ahorros la de realizar obras sociales dentro de su zona. Esta postura se detecta tras la idea de transformación en sociedades mercantiles, que consiste en separar la fundación o asociación de la actividad financiera de la Caja de Ahorros.

La modificación de la configuración jurídica tradicional de las Cajas requiere que en sus respectivos países se aprueben leyes que permitan esta posibilidad. En España se ha hablado mucho de esta vía aunque aún no se ha iniciado, mientras que es una realidad en otros países europeos, como Italia y Suecia.

Hay que destacar que una u otra configuración jurídica no comporta por sí sola el éxito o el fracaso, que, en última instancia, dependerá de la calidad de la gestión. Y es que la carencia de propietarios expresos puede convertirse en un freno en el desarrollo de las Cajas de Ahorros europeas en un marco de fuerte competencia, donde su futuro no sólo depende de la solidez inicial de la entidad, sino, además, de una idónea respuesta a los retos planteados.

### 3.2. IMPORTANCIA DE LAS CAJAS DE AHORROS EN EL SISTEMA BANCARIO DE LA COMUNIDAD EUROPEA.

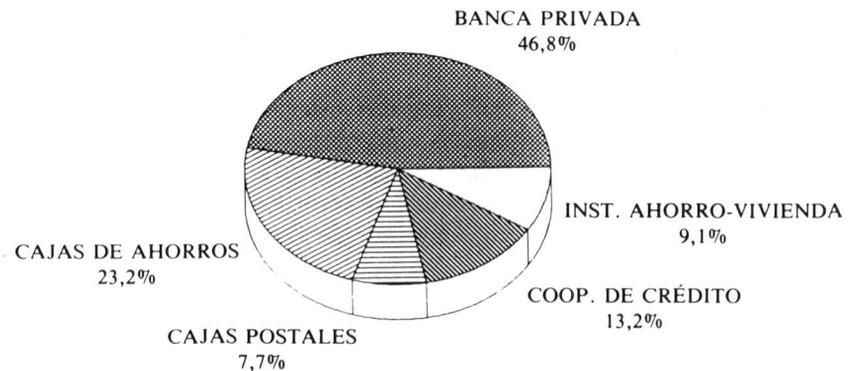
Las Cajas juegan un papel esencial en el sistema bancario de la CE. A continuación, veremos su importancia en términos del tamaño total del sistema, pues su presencia en el catálogo de las mayores entidades del mismo está más que justificada.

Aunque más adelante se presentan una serie de cuadros, concretamente uno por cada país comunitario, relativos a las cifras más importantes de estas entidades financieras, en ocasiones nos referiremos globalmente a los mismos.

En el cuadro 3.1 puede apreciarse que del total de los depósitos no bancarios de la CE un 23,2% tuvieron como destino en 1990 a las Cajas de Ahorros. Esto las mantiene en el segundo grupo de importancia, ostentando la banca privada la mayor parte de la cuota de mercado con un 46,8%. Finalmente, las Cooperativas de Crédito, las Cajas Postales y los Institutos de Ahorro-Vivienda acaparan el 13,2%, 7,7% y 9,1%, respectivamente.

**CUADRO 3.1**

#### CUOTAS DE MERCADO EN LA C.E. A FINALES DE 1990



FUENTE: CECA (1991).

Si el análisis del mercado lo realizamos por país comunitario observamos una gran desigualdad: El mayor peso de las Cajas de Ahorros que existe en España (39,1%) y Alemania (36,9%) contrasta con el de Gran Bretaña (2,9%)<sup>(34)</sup>, Irlanda (5,0%) y Luxemburgo (5,4%)<sup>(35)</sup>.

La fuerte heterogeneidad anterior, también surge al considerar el número de entidades que corresponden a cada país. Con datos de finales de 1990, España, con un total de 64 Cajas de Ahorros —sin considerar la Caja Postal—, es el quinto país de la Comunidad Europea por el número de las mismas, después de Alemania (770), Francia (182), Dinamarca (125) e Italia (84). En el extremo contrario tenemos a Luxemburgo, Portugal, Grecia y Gran Bretaña con una Caja de Ahorros; Irlanda (2), Holanda (21) y Bélgica (30) también se encuentran por debajo de España.

En cuanto a los depósitos no bancarios por entidad, las Cajas de Ahorros españolas tienen una dimensión superior al triple de la media comunitaria —2.120,8 millones de ECUs frente a 694,5 millones, en 1990—, indicativo de un tamaño aceptable, sobre todo si tenemos en cuenta el movimiento de fusiones que se viene desatando en estos años y que previsiblemente potenciará las expectativas de crecimiento en el futuro. Esta dimensión de las Cajas españolas se corresponde con la mayor media europea —si excluimos aquellos países con una sola caja de ahorros— y es seguida por las belgas e italianas con 1.957,6 y 1.542,4 millones de ECUs, respectivamente.

Con respecto a las cuotas de mercado de los países de la Comunidad Europea sobre el conjunto de los depósitos de las Cajas de Ahorros, podemos apreciar en el cuadro 3.2 el predominio de las Cajas alemanas con una participación del 41,64%. Las Cajas de dicho país junto con las de España (15,24%), Italia (14,55%), Francia (12,62%) y Bélgica (6,60%) —en definitiva, sólo cinco países— concentran el 90,65% del mercado total de los depósitos de las Cajas europeas.

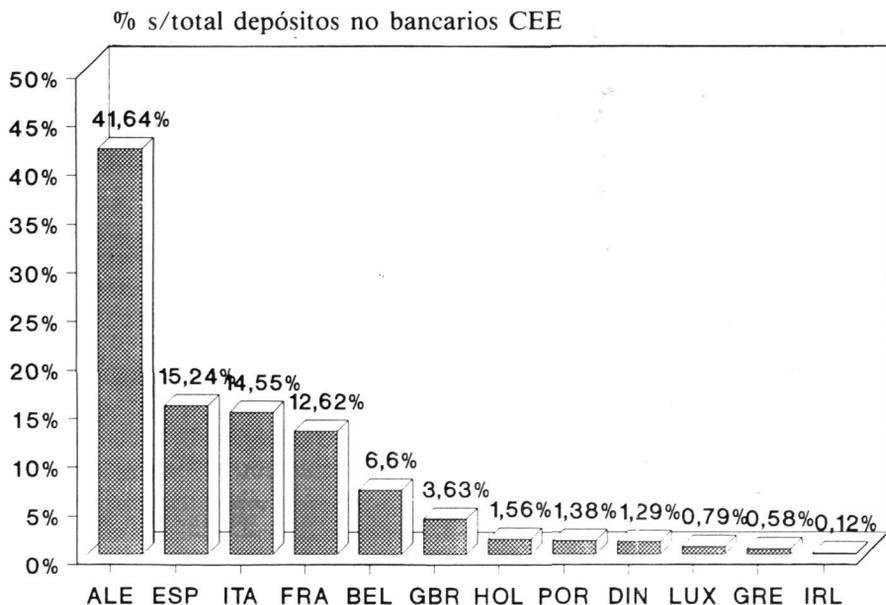
En cuanto al número de oficinas, en la Comunidad existen 55.060, si bien sólo Alemania (19.554 ofic.) y España (13.656 ofic.) acaparan el 60%. Francia (5.789), Bélgica (5.329) e Italia (4.695) forman un segundo grupo atendiendo a este criterio.

Un planteamiento muy distinto lo encontramos si determinamos la media de los depósitos por oficina. Las Cajas españolas mantienen una dimen-

(34) Hay que ser consciente que el sector de Cajas de Ahorros ya no existe oficialmente como tal en dicho país, tras la transformación, ocurrida en 1986, del grupo TSB en un banco comercial más.

(35) Las cuotas de mercado de las Cajas de Ahorros en los restantes países de la CE son las siguientes: Dinamarca (29,0%), Bélgica (28,4%), Portugal (25,9%), Italia, (23,8%), Francia (20,5%), Grecia (11,1%) y Holanda (7,1%).

**CUADRO 3.2**  
**PARTICIPACIÓN DE CADA PAÍS SOBRE**  
**LOS DEPÓSITOS A FINALES DE 1990**



FUENTE: CECA (1991).

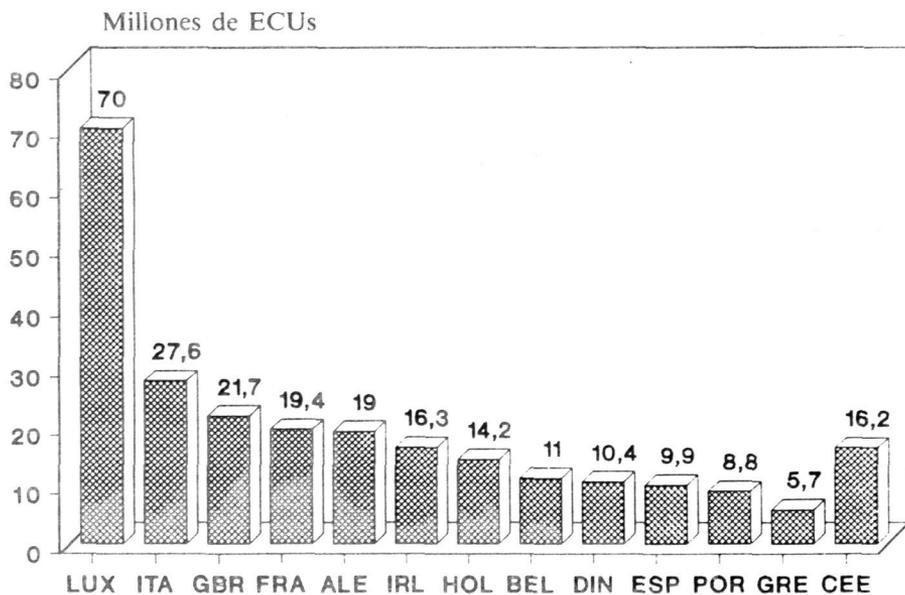
sión relativamente reducida —9,9 millones de ECUs— frente a la media comunitaria —16,17 millones, para 1990— (cuadro 3.3).

Por tanto, las Cajas de Ahorros españolas en las dimensiones estudiadas presentan una dicotomía dentro del marco comunitario. Por un lado, están comparativamente bien dimensionadas, pero, por contra, su excesivo número de sucursales hace que éstas aparezcan con un tamaño relativamente reducido.

Precisamente, esta extensa red de oficinas de las Cajas españolas es considerada como una gran ventaja ante el horizonte competitivo que va a originarse del Mercado Único europeo. Siguiendo a Valero (1989:40), “sin negar la validez que pueda tener un argumento de este tipo, la baja dimensión media de tales oficinas, que por otra parte conlleva consecuencias claras en el nivel de los costes operativos, no deja de ser una situación atípica en el contexto señalado”.

Si analizamos la concentración de los depósitos no bancarios de las Cajas de Ahorros en cada uno de los países comunitarios, seleccionando las diez

**CUADRO 3.3**  
**DEPÓSITOS POR OFICINAS A FINALES DE 1990**



FUENTE: CECA (1991).

mayores de cada país, en 1987 los mayores niveles se encontraban en Holanda (95,76%), Bélgica (94,84%), Dinamarca (87,73%) e Italia (51,20%). España es la quinta (48,59%) por encima de Francia (24,67%) y Alemania (17,15%).

Si el cálculo anterior lo realizamos sobre el total de los depósitos no bancarios de la CE, los conjuntos de 10 primeras entidades con mayor peso los proporcionan Italia (7,63%), Alemania (7,45%), Bélgica (6,42%) y España (6%).

### 3.3. LA TENDENCIA EUROPEA HACIA UN MENOR NÚMERO DE CAJAS.

Es clara la tendencia progresiva de reducción del número de Cajas de Ahorros en el contexto europeo. Desde principios del presente siglo las Cajas de Ahorros desaparecidas fueron absorbidas por instituciones más grandes y saneadas, algunas con carácter amistoso motivadas por la exigencia de fondos propios y otras forzadas por los gobiernos. Las autoridades gubernativas locales normalmente han actuado como freno a la reducción de Cajas en su ám-

ámbito territorial debido a la íntima asociación que históricamente han venido manteniendo a lo largo de su vida.

El cuadro 3.4 nos muestra el número de estas instituciones financieras existentes en la C.E. a finales de 1988, 1989 y 1990.

**CUADRO 3.4.**  
**NÚMERO DE CAJAS DE AHORROS EN LA C.E.**

PAÍS	1988	1989	1990	VARIACIÓN 1988-89	VARIACIÓN 1989-90
ALEMANIA .....	585	583	770	-2	+187
FRANCIA .....	301	210	182	-91	-28
DINAMARCA.....	139	128	125	-11	-3
ITALIA .....	83	82	84	-1	+2
ESPAÑA .....	77	76	64	-1	-12
BÉLGICA.....	32	30	30	-2	-
HOLANDA.....	24	22	21	-2	-1
GRAN BRETAÑA .....	4	4	1	-	-3
IRLANDA .....	2	2	2	-	-
PORTUGAL .....	1	1	1	-	-
LUXEMBURGO .....	1	1	1	-	-
GRECIA.....	1	1	1	-	-
<b>TOTAL.....</b>	<b>1.250</b>	<b>1.140</b>	<b>1.282</b>	<b>-110</b>	<b>+142</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de Groupement des Caisses d'Épargne de la CE y CECA.

No nos debe extrañar que sólo en un año (1989) se haya producido una disminución de 110 entidades, que continuaría descendiendo casi medio centenar en 1990.

Es una tendencia que viene de lejos y que está plenamente vigente en España. Sin embargo, el país más destacado es Francia donde el número de Cajas de Ahorros se prevé que sea pronto de unas 30, frente a las 467 con que empezó la actual estructura del sector en 1983. Como veremos posteriormente, de las 76 Cajas de Ahorros españolas —excluida la Caja Postal— ya sólo quedan 53 (30/6/92). Durante la década de los ochenta, el número de Cajas españolas e italianas apenas se vieron modificadas por las fusiones.

Desde 1981 en Alemania se viene produciendo una media de dos o tres Cajas menos por año, en contraposición con la media de once Cajas menos por año que se venía dando desde 1958, cuando contaba con 598 entidades. El aumento que aparece reflejado en el cuadro es consecuencia de la unificación alemana en 1990, que representó un incremento de casi doscientas nuevas entidades. En Dinamarca se venía reduciendo el número de Cajas de Ahorros

a razón de tres/año desde 1981, si bien, como puede apreciarse en el cuadro que se presenta, en 1989 se pasó de 139 a 128 entidades. Finalmente, las "Building Societies" del Reino Unido representan el caso más espectacular de toda Europa, pues han pasado de 2.286 entidades a principio de siglo a 744 en 1958. Este número se reduciría a cuatro en 1983 y poco a poco se abandonaría el sector.

Es decir, no sólo hay fusiones o absorciones sino también existen abandonos en el sector. En general por voluntad propia, como el grupo británico TSB, oficialmente un banco desde 1986, y que desde mayo de 1991 ha dejado las organizaciones internacionales de las Cajas de Ahorros; pero los abandonos pueden ser por imperativos legales, como la Caja Postal, con estatuto de banco desde agosto de 1991, dentro del proceso de configuración de la Corporación Bancaria de España.

Las Cajas de Ahorros europeas continuarán disminuyendo, pero la existencia de un menor número no debe considerarse un elemento negativo para el sector, si las Cajas resultantes de los procesos de fusión adquieren la fortaleza para defenderse mejor en un marco de competencia ampliada, de lo que no debe deducirse sin más que las fusiones traigan la solidez bajo el brazo ni que éstas sean la única vía de conseguirla.

### **3.4. SITUACIÓN GENERAL DE LAS CAJAS DE AHORROS EN CADA UNO DE LOS PAÍSES COMUNITARIOS.**

Las Cajas de Ahorros europeas presentan una serie de características comunes a todas ellas —su vinculación territorial, su atención financiera a la familia, a la pequeña y mediana empresa, y a las colectividades locales, y su actuación general, en el sentido social—, pero todas se encuentran atravesando una fase de transición cuyos objetivos finales no son absolutamente claros.

Esto viene motivado por dos circunstancias dependientes. En primer lugar, se encuentran afectadas por una necesidad de cobertura de unos coeficientes de recursos propios, para lo que se han desarrollado mecanismos institucionales y jurídicos orientados al cumplimiento de esta obligación. En segundo lugar, surge la necesidad de posicionarse en un entorno donde la competencia de las instituciones financieras se hace mucho más intensa con un mercado único bancario, para lo cual las estrategias desarrolladas por cada entidad y el marco legislativo propuesto por cada país comunitario marcarán las diferentes líneas de actuación hacia un nuevo status.

Con la finalidad de conocer mejor la situación en cada país hemos elaborado una serie de cuadros esquemáticos<sup>(36)</sup> que nos muestran a título ilustrativo las principales características económicas de las Cajas de Ahorros de los países comunitarios.

En la Comunidad Europea la denominación más utilizada para estas entidades financieras es la de Caja de Ahorros, aunque con ligeras matizaciones en algunos países. Su objeto social es muy similar, aunque varía según la naturaleza jurídica, caracterizándose por la captación de depósitos de su clientela con el fin de promover el espíritu del ahorro y para ayudar a las capas de población más modestas a la constitución de pequeños ahorros.

El ámbito de actuación de las Cajas comunitarias suele ser nacional, aunque existen excepciones (Alemania, Francia, Italia). Su creación puede ser competencia de un solo organismo o por acuerdo común de varios. En cuanto al control de las actividades de estas entidades es ejercido por dos o más organismos —aunque con distinta intensidad— lo que representa una mayor garantía en la salvaguarda de los intereses de los depositantes y acreedores, en general.

Asociaciones nacionales existen en la mayoría de los países (excepto en Grecia, Luxemburgo y Portugal)<sup>(37)</sup>, por el contrario, Asociaciones regionales sólo hay en Alemania, España e Italia. Las funciones de unas y otras son similares —con diferente ámbito territorial— siendo propias la representación de sus entidades miembros, la defensa de sus derechos, etc.

## ESPAÑA

Presentamos el esquema de España con la finalidad de que las comparaciones con los otros países comunitarios resulten más cómodas y uniformes (cuadro 3.5).

Sobre la evolución y tendencias del sector de las Cajas españolas, tanto a nivel nacional como europeo, se habla en otros apartados de este libro, por lo que sólo subrayamos las últimas normativas importantes que han conducido a la situación actual.

Desde la entrada en vigor del Real Decreto 2.290/1977, de 27 de agosto, por el que se consagró la equiparación operativa entre la banca privada y las Cajas de Ahorros, el tratamiento normativo de ambas instituciones ha venido siendo sustancialmente idéntico.

(36) Para la elaboración de los cuadros 3.5 a 3.16 hemos recurrido a la información estadística de la Confederación Española de Cajas de Ahorros y de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros ("Epargne Europe"). Por otra parte, en la obra de PAREJO, RODRÍGUEZ y CUERVO (1992:316 y ss.) se presenta un resumen sobre la naturaleza y el régimen jurídico de las Cajas de Ahorros de todos los países comunitarios.

(37) En estos países sólo existe una Caja de Ahorros.

La liberalización de apertura de oficinas fuera del territorio de la Comunidad Autónoma donde radique su sede central es un hecho a principios de 1989 con el Real Decreto 1.582/1988, de 29 de diciembre.

En 1985 asistimos a la reestructuración de los órganos rectores de las Cajas, mientras en 1990, con la regulación de las denominadas cuotas participativas por el Real Decreto 664/1990, de 25 de mayo, se dio el primer paso hacia un debate sobre la reordenación jurídica de las Cajas.

Las tendencias a la conversión en sociedades anónimas que han aparecido en algunos países (como Dinamarca o Italia, por ejemplo) están generando nuevas discusiones. Pero existen también otros movimientos en Europa y todos han de seguirse con prudencia, antes de emitir un juicio firme sobre su conveniencia o no para nuestro país.

Las Cajas españolas son instituciones independientes, sin ánimo de lucro, de carácter social y precisadas de una mayor profesionalización. La naturaleza pública o privada de estas entidades, al igual que en Europa, ha suscitado discusiones sin que hasta ahora exista unanimidad de opiniones.

La distribución de sus beneficios pasa primero por la constitución de reservas para poder cumplir con los recursos propios mínimos exigidos, con lo que la obra benéfico-social mantiene un carácter de destino residual de los excedentes, pasando a ser una actividad “complementaria” de su actividad financiera.

A finales de 1990, el sector de Cajas de Ahorros estaba compuesto por 65 entidades: las 64 Cajas de Ahorros confederadas agrupadas en la CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros) y la Caja Postal.

En 1991, la Caja Postal de Ahorros ha pasado a formar parte de un holding financiero público (la Corporación Bancaria de España) que se ha convertido en el primer grupo bancario del país. Para llevar a cabo este proceso, se ha necesitado su transformación en sociedad anónima, con capital inicial enteramente del Estado y con la consideración de Entidad de Crédito y estatuto de banco.

La CECA constituye el organismo consultivo del Ministerio de Economía y Hacienda en materia de Cajas de Ahorros; además desarrolla funciones de representación, coordinación operativa, asesoramiento, etc. No obstante, la CECA es también una institución financiera más, realizando por sí misma operaciones similares a las de las demás Cajas de Ahorros.

Las Federaciones regionales tienen la finalidad de unificar la representación de las Cajas en ellas agrupadas y su colaboración con los poderes públicos territoriales, así como de prestarles servicios técnicos y financieros comunes.

Destaquemos que conceden aproximadamente el 46,9% de la financiación del sistema bancario al sector público y el 34,7% de la financiación al sector privado, captando el 45,3% de los depósitos del sector privado y el 40,8% de los del sector público <sup>(38)</sup>.

## ALEMANIA

El 3/10/90 la República Democrática Alemana deja de existir y sus Länder, así como Berlín Este, entran a formar parte de la República Federal de Alemania.

Este importante acontecimiento histórico hace aumentar el número de Cajas de Ahorros alemanas que, con diferencia, es el mayor de los países comunitarios. Alemania occidental contaba en 1989 con 583 entidades mientras que en la antigua oriental existían casi doscientas; a finales de 1990 la cifra total de 770 Cajas representaba el 60% del total comunitario.

Puesto que las Cajas orientales difícilmente podían soportar el impacto de la competencia de los bancos federales y europeos, se procedió llevar a cabo un programa de solidaridad en el que, entre otros acuerdos, “se prevé el consorcio entre una o más Cajas federales con una Caja del sector oriental, lo que facilita la asistencia técnica y los intercambios de personal especializado” (*Papeles de Economía Española*, 1991:140).

Las Cajas de Ahorros alemanas configuran una naturaleza jurídica variada pues existen Cajas de Ahorros comunales (de derecho público), tres Cajas de Ahorros de los Länder y 11 Cajas privadas, si bien la legislación alemana vigente prohíbe la creación de nuevas Cajas privadas. De cualquier forma, las Cajas gozan de la garantía del Land donde actúen y tienen limitadas sus actividades al territorio del mismo (salvo las Cajas de derecho privado que no están sometidas al principio de territorialidad). Fuera de él, las actividades las realizan los Institutos Regionales, que actualmente son 11 <sup>(39)</sup>, uno por estado o Länder. Además, existe un Instituto Central Federal y doce sociedades de inversión mobiliaria ligadas a los Institutos Regionales.

Al igual que ocurrió en España, en Alemania las Cajas de Ahorros extranjeras pueden situarse en cualquier punto del país aunque, como hemos visto, las alemanas están limitadas por su área de garantía. Esto ha provocado el deseo de supresión del principio de territorialidad aunque parecen existir otros planteamientos estratégicos para el futuro de estas entidades. McKinsey, por ejemplo, recomendó la fusión de todos los Landesbanken en una sola entidad pero la idea políticamente no parece viable.

(38) Un mayor detalle puede verse en PAREJO GÁMIR, J.A. et al. (1992:251 y ss.).

(39) Tras la fusión entre el Landesbank Stuttgart y el Badische Kommunale Landesbank que ha dado lugar al Südwestdeutsche Landesbank, pues anteriormente eran doce.

Actualmente se baraja la posibilidad de llegar, mediante fusiones, a la formación de tres o cuatro grandes Cajas en la Alemania occidental y dejar un landesbank en la Alemania oriental (que cubriría los cinco Länder de la antigua República Democrática Alemana).

## **BÉLGICA**

En la red de Cajas de Ahorros belgas conviven Cajas privadas (principalmente S.A.) con la C.G.E.R., que es la más importante en la CE por volumen de depósitos y que es pública, e incluso dos Cajas municipales. Todas están autorizadas a desarrollar cualquier actividad de carácter financiero en pie de igualdad con los bancos comerciales, por lo cual adoptaron la denominación de “bancos de ahorro”. Se encuentran sometidas al control de la Comisión Bancaria y a las disposiciones que regulan las sociedades privadas.

Las Cajas de Ahorros regionales más grandes presentan un elevado grado de concentración, como consecuencia de la ruptura de lazos locales. En 1987, las cinco mayores Cajas suponían un grado de concentración del 83,82% en relación con el conjunto de las mismas; índice que se elevaba al 94,84% para la diez mayores. Estos niveles sólo son superados ligeramente por Holanda.

En lo que respecta a las fusiones no podemos apuntar nada puesto que de las 32 entidades existentes en 1987 aún perviven 30.

## **DINAMARCA**

Desarrollando las Directivas comunitarias bancarias, la legislación danesa opta por conceder a sus Cajas de Ahorros la posibilidad de conversión en sociedades anónimas, figura jurídica por la que desde 1989 han optado siete entidades (entre ellas, las dos mayores del país).

Como muchas Cajas encuentran problemas para poder cumplir las normas comunitarias —sobre todo la relativa a recursos propios— es de esperar, próximamente, no sólo nuevas transformaciones sino, también, futuras concentraciones que disminuirán el número de estas entidades. En 1989 y 1990 el número de Cajas de Ahorros ha disminuido en 14.

En 1990 se crea la Asociación de Banqueros Daneses por fusión de la Asociación de Cajas de Ahorros, a la cual pertenecen todas las Cajas que aún no se han transformado en sociedad anónima, y de la Asociación de Bancos Comerciales. En el mismo año se crea otra asociación que reagrupa a las más pequeñas (unas 80) y les presta servicios operativos comunes.

## FRANCIA

La reforma de las Cajas de Ahorros francesas iniciada en 1983 (Ley 83-557, de 1 julio de 1983, sobre Reforma de las Cajas de Ahorros y de Previsión) configuró una estructura organizativa dividida en tres niveles:

- El Centro Nacional de Cajas de Ahorros y Previsión (CENCEP), que es el órgano central del sistema y se encarga de la supervisión de las operaciones de estas entidades, la definición de las políticas de la red, representación, etc.
- Las Sociedades Regionales de Financiación (SOREFI), establecidas en cada una de las 21 regiones francesas, son filiales al 50% de las Cajas de Ahorros de la región y el otro 50% de la Caja de Depósitos y Consignaciones (CDC).
- Las Cajas de Ahorros locales.

Este sistema, fuertemente centralizado por el CENCEP y las SOREFI, también se caracterizaba por la vigencia del principio de territorialidad, que limitaba la competencia en el sector y aumentaba los posibles acuerdos estratégicos y de cooperación entre las Cajas.

A finales de 1990 se presenta un proyecto de reestructuración importante mediante la constitución de dos sociedades operativas de ámbito nacional, controladas por la CENCEP, y la supresión paralela de las SOREFI. Mientras una de estas sociedades operativas tendría como misión la gestión de los flujos captados por las SOREFI, la otra se encargaría de buscar su mejor colocación. Es decir, el sector comprendería al CENCEP, las dos sociedades operativas y las Cajas locales.

En cuanto al proceso de fusiones de las Cajas francesas, a mediados de 1990, el CENCEP aprobó una resolución por la que se permitía la constitución de un conjunto no superior a 50 Cajas de Ahorros fuertes en todo el país. En diciembre de 1990 existían 182 Cajas que, como ya comentamos, rápidamente irán disminuyendo en los próximos años. Otro aspecto que queremos recordar es el hecho de que la garantía de las Cajas francesas varía según el tipo de depósito (estatal, los depósitos en libretas A. y L.E.P.).

## GRAN BRETAÑA

Hoy día Gran Bretaña es el único país comunitario sin Cajas de Ahorros. Ya hemos apuntado que en mayo de 1991 el grupo británico TSB (TRUSTEE SAVINGS BANK) abandonó el sector de las Cajas de Ahorros, dejando definitivamente las organizaciones internacionales de las Cajas de Ahorros. Como los esquemas que presentamos hacen referencia a la situación de las Cajas

de Ahorros antes de producirse esta circunstancia, mantenemos el de Gran Bretaña, con el objeto de que el lector pueda efectuar un análisis comparativo con todos los países comunitarios.

La reducción del número de Cajas de Ahorros en Gran Bretaña ha sido la más fuerte de toda Europa, dejando las 2.286 de 1900 en tan sólo cuatro en 1983 (la de Inglaterra y Gales, la de Escocia, la de las Islas del Canal de la Mancha, y la de Irlanda del Norte).

Seguidamente, el TBS entra en el mercado bursátil como S.A. (1986) obteniendo un importante flujo de capital que le permitiría realizar una serie de adquisiciones (Hill Samuel, Target Group plc, adquisiciones inmobiliarias, etc.).

A principios de 1989 el grupo anuncia su proyecto de crear el TSB Bank que será el responsable de todos sus negocios bancarios. Paralelamente se crean cuatro fundaciones TSB, que se financian con los rendimientos de sus acciones en el TSB Bank para desarrollar las actividades sociales y de beneficencia de las antiguas Cajas.

Según los datos estadísticos que presentamos (CECA, 1991:93), a finales de 1990 en Gran Bretaña figura una sola entidad, en vez de las cuatro clásicas del período 1983-1989.

Aunque el caso británico sea muy distinto del sistema de separación —entidad financiera y fundación— mediante conversión en sociedad anónima, que se viene produciendo en otros países europeos, no ha dejado de suscitar la sospecha de que pueda producirse una bancarización de las Cajas de Ahorros, desapareciendo sus rasgos diferenciales.

## GRECIA

En Grecia sólo existe una organización de ahorros: La Caja de Ahorros Postal (Post Office Savings Bank). Se trata de un ente público autónomo, descentralizado administrativa y financieramente, y que en 1988 mantenía el 12% del total de depósitos del país, con 112 sucursales y 795 oficinas de correos que suministran servicios bancarios.

Actualmente el número total de sucursales y oficinas de correos se eleva a 909. Está excluida del ámbito de aplicación de la Primera Directiva Bancaria.

Es administrada por un Consejo de 9 miembros y está controlada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Sus actividades son las propias de ahorro y colocación, conforme las directrices de la política gubernativa que afecta al sector del crédito.

## HOLANDA

La mayoría de las Cajas de Ahorros holandesas han adoptado la forma de fundaciones privadas, pero también están autorizadas y aplicadas otras estructuras jurídicas, como la de sociedad anónima donde las acciones son mantenidas por las citadas fundaciones que gestionan el patrimonio bancario segregado (1987). Las sociedades personales de responsabilidad limitada están hasta ahora prohibidas.

Otro aspecto a destacar en las Cajas holandesas es la libertad de operar a nivel nacional aunque existe un "gentleman agreement" de no competencia; en los últimos años, se viene cuestionando su eliminación. Desde 1990 gozan de la posibilidad de operar en todos los países europeos, con lo cual el control desarrollado por el *Nederlandse Spaarbankbond* ha pasado a manos del banco central.

En Holanda las instituciones bancarias y Cajas de Ahorros pueden participar en la gestión de compañías de seguros, y viceversa. Aunque hablaremos más adelante de esta línea de fusiones, toda participación significativa de bancos en aseguradoras, o viceversa, requiere la aprobación previa de las autoridades centrales.

Las Cajas de Ahorros holandesas acaparan sólo una cuota de mercado del 7,1%, la tercera menor de los países comunitarios (en Irlanda un 5% y en Gran Bretaña un 2,9%). De las 269 Cajas que existían en 1958 sólo quedan 21 y parece seguro que disminuirán a 10 ó 14. Además, las Cajas mayores están muy concentradas; las siete grandes acaparan poco más del 90% de los activos totales.

## IRLANDA

Los *Trustee Savings Bank (TSB)* de la República de Irlanda existen desde 1816 aunque desde 1988 hay dos Cajas de Ahorros —la de Cork y Limerick, y la de Dublín— que cuentan con 66 agencias.

Según la nueva legislación de Cajas de Ahorros de Irlanda de 1990 pueden, si ellas lo desean, transformarse en sociedades anónimas reservándose el Ministerio de Hacienda al menos el 51% del capital. Si bien la conversión en sociedad anónima trae consigo muchos aspectos positivos se pondera negativamente el control del poder público central sobre estas entidades.

Además de poder ofrecer los servicios bancarios propios de los bancos comerciales, la nueva ley les permite operar en el sector asegurador, en el de viajes y en el de asesoramiento financiero a clientes.

La competencia de las Cajas de Ahorros resulta cada vez más dura en el mercado financiero irlandés. Las *building societies* podrían transformarse en bancos, y tanto los bancos nacionales como las sociedades de seguros y los bancos extranjeros que buscan operar en el país y, en general, cualquier intermediario en la captación del ahorro ponen sus puntos de mira en el sector familia y el sector empresas, tradicional clientela de las Cajas de Ahorros. La respuesta de las Cajas se produce a través de la potenciación de la *Association of Trustee Savings Bank*, desempeñando nuevas funciones y ampliando la prestación de servicios a sus miembros.

Esta competencia se aprecia en la distribución de las cuotas de mercado de los distintos sujetos. La banca privada con un 57,6% domina claramente, seguida de los Institutos de ahorro-vivienda y Caja postal con un 23,1% y 14,3% respectivamente (ver cuadro 3.13). Las Cajas de Ahorros presentan la menor cuota de mercado de todos los países de la Comunidad, un 5% —sin contar con Gran Bretaña—.

## ITALIA

El inicio de la actual reforma de las Cajas de Ahorros italianas tiene su origen en 1981, en el Informe del Banco de Italia (primer Libro Blanco), y culmina con la Ley D'Amato (1990).

Aunque con la Ley 23/1981 se permitía a las Cajas de Ahorros el fortalecimiento de su sistema de recursos propios a través de la emisión de cuotas participativas, la práctica ha demostrado su fracaso pues el ahorrador privado ha preferido colocar sus capitales en acciones de sociedades anónimas. Además, no se había habilitado un mercado específico para su transmisión y la rentabilidad era poco atractiva. Y es que rentabilidad, seguridad y liquidez constituyen los pilares básicos de cualquier producto financiero para suscitar el interés de los potenciales inversores.

Este fracaso de las cuotas participativas, junto con la necesidad de fortalecer el sistema financiero italiano y su adecuación a la normativa comunitaria darían como resultado el segundo Libro Blanco del Banco de Italia (1988) y el proyecto de Ley D'Amato, donde se opta por la transformación en sociedades anónimas de los institutos de crédito de derecho público<sup>(40)</sup>.

Así pues, la Ley D'Amato, también conocida como la Ley 218/1990, de 30 de julio, o Ley del *scorporo*, no es una norma específica para las Cajas de Ahorros pero, en la misma, se articula la transformación de estas entidades en sociedades anónimas<sup>(41)</sup>. Aparte de posibilitar la modificación de la natu-

(40) Término que abarca tanto a los Bancos públicos como a las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad.

(41) Esta norma es acompañada con los decretos legislativos 356/1990, 357/1990 y 358/1990, de 20 noviembre. El más interesante, en nuestros fines, es el n° 356/1990, relativo a las disposiciones para la reestructuración y para la disciplina del grupo crediticio.

raleza jurídica de los entes crediticios públicos, se les permite realizar fusiones con otros entes, siempre que la operación dé como resultado una sociedad anónima que tenga por objeto el negocio bancario.

Las Cajas de Ahorros italianas pueden estar constituidas según el modelo de fundación o según el modelo de asociación, aunque en este último hay muy pocas y son de reducida dimensión. Es importante destacar este aspecto de las Cajas italianas pues existen dos soluciones para su transformación en sociedades anónimas, siendo la principal la vía del conferimento.

Matizamos que existen dos propuestas para la transformación en sociedades anónimas:

- La primera es la transformación directa en sociedad anónima (adecuada para entes públicos de base corporativa).
- La segunda es el *scorporo* <sup>(42)</sup>, también denominada vía del conferimento (adecuada para entes con estructura fundacional).

Con las Cajas de Ahorros se encuentran los Montes de Piedad <sup>(43)</sup> que no pueden transformarse directamente en sociedad anónima sino que tienen que seguir también la vía del conferimento.

El conferimento consiste en la escisión de la actividad bancaria de la Caja de Ahorros y el traspaso (se traspasa = se confiere) del patrimonio neto afecto a esa actividad a una sociedad anónima, de nueva constitución y/o previamente creada por la Caja.

La Caja mantiene su status fundacional y es la titular de la totalidad de las acciones de la nueva sociedad anónima <sup>(44)</sup>. Como el proceso de transformación ha de realizarse en un plazo de dos años a contar desde la entrada en vigor de la Ley y es voluntario, en un futuro podrían coexistir Cajas-fundación y Cajas-sociedad anónima.

La nueva legislación permite a una sola Caja o a un grupo constituir, a través de un único acto, una sociedad anónima controlante y una o más sociedades anónimas controladas. Esto es, la Caja-fundación o el grupo de Cajas-fundación segregaría su actividad bancaria en favor de varias sociedades controladas, mientras que las acciones de éstas quedarían en poder de la sociedad controlante, cuyo capital sería totalmente de la Caja-fundación (caso de una sola Caja) o de las distintas Cajas-fundación <sup>(45)</sup> (caso de un grupo) que han concurrido en esta peculiar forma de concentración bancaria.

(42) Término expresivo de la separación del instituto de crédito público de su corporación propietaria.

(43) Monti di credito su pegno.

(44) Para crear una sociedad anónima el Codice Civile requiere la existencia de, al menos, tres socios. Se ha tenido que legislar una excepción a esta norma general permitiendo su constitución con un único socio, siempre que éste sea un ente público (entre ellos, las cajas de ahorros).

(45) En función del patrimonio neto aportado respectivamente por cada entidad para la constitución del grupo plurifuncional.

En las fundaciones se concentra la realización de las obras sociales que se financian con los ingresos provenientes de los dividendos que la Caja-fundación obtiene de sus acciones, tras destinar una parte de los mismos a constituir una reserva específica que le permita concurrir a futuras ampliaciones de capital de la Caja-sociedad.

Finalmente, la presencia pública se garantiza con una mayoría del 51% del capital en manos de entes públicos, aunque se admiten derogaciones, tanto en la Banca pública como en las Cajas de Ahorros.

## **LUXEMBURGO**

En Luxemburgo existe una sola Caja de Ahorros, aunque fundada en 1856 desarrolla su actividad según los estatutos revisados por Ley de 24-3-89, siendo la primera institución financiera del país. Se trata de un instituto público autónomo, con personalidad jurídica, controlado por el gobierno y con garantía del Estado para los depósitos de ahorro.

En la actualidad opera como un banco universal realizando todas las actividades bancarias y cuenta con 100 oficinas. En 1990 mantenía una cuota de mercado del 5,4%, tras el 93,3% de la banca privada (cuadro 3.15). Al no existir un banco central, realiza el papel de banco del Estado.

## **PORTUGAL**

Las estadísticas publicadas por la Agrupación de Cajas de Ahorros en Epargne Europe sólo se refieren a la Caixa Geral de Depósitos, única Caja portuguesa que pertenece a la Agrupación. Junto a esta entidad existen otras 12 más, denominadas Caixas Económicas, si bien sólo la de Lisboa reviste cierta importancia.

La citada Caixa Geral de Depósitos se encuentra regulada por la Ley de 26 de marzo de 1969 y es el principal instituto financiero del país, ostentando una cuota de mercado del 25,9% (la Banca privada acapara el 70,8% y el restante 3,3% es para las Cooperativas de créditos). Sus beneficios son revertidos al Tesoro Público, tras las correspondientes dotaciones de provisiones y reservas legales.

Actualmente lleva a cabo acuerdos de cooperación con la Caja de Depósitos y Consignaciones francesa y con la Caja de Ahorros de Galicia.

**CUADRO 3.5****PAÍS: ESPAÑA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			55,4%
— Cajas de Ahorros .....			39,1%
— Cajas Postales .....			2,0%
— Cooperativas de Crédito .....			3,5%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			64
Número de oficinas Cajas de Ahorros.....			13.656
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			135.734,0
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	52.757,1	92.411,8	83.287,5
— Dep. a la vista .....	12.038,6	17.732,7	26.290,0
— Dep. a plazo .....	2.326,9	8.842,0	21.847,0
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			3,5
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			2.120,8
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			9,9
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....			2,9
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			3,47
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			77,9
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			37,0
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			34,38%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			48,59%

**CUADRO 3.6****PAÍS: ALEMANIA (31/12/90)****CUOTAS DE MERCADO:**

— Banca Privada .....	34,8%
— Cajas de Ahorros .....	36,9%
— Cajas Postales .....	2,7%
— Cooperativas de Crédito .....	19,8%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....	5,8%

**DATOS ABSOLUTOS**

Número de Cajas de Ahorros .....	770
Número de oficinas Cajas de Ahorros.....	19.554
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....	370.817,2
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):	

	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	162.345,5	179.916,1	171.198,4
— Dep. a la vista .....	37.662,3	45.146,2	53.595,5
— Dep. a plazo .....	35.112,4	39.195,0	61.098,0

**DATOS RELATIVOS**

Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...	5,9
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....	481,6
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....	19,0
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....	3,2
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....	3,14
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....	250,8
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....	12,7
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)	
(% s/total de los depósitos no bancarios:	
— Las 5 mayores Cajas del país .....	11,19%
— Las 10 mayores Cajas del país .....	17,15%

## CUADRO 3.7

PAÍS: *BÉLGICA* (31/12/90)

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			68,8%
— Cajas de Ahorros .....			28,4%
— Cajas Postales .....			2,8%
— Cooperativas de Crédito .....			—
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			30
Número de oficinas Cajas de Ahorros.....			5.329
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			58.729,4
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	22.756,2	26.614,0	26.901,6
— Dep. a la vista .....	3.773,3	4.872,6	3.988,6
— Dep. a plazo.....	1.881,8	2.789,5	7.253,8
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			6,0
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			1.957,6
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			11,0
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....			1,9
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			5,40
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			323,5
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			5,7
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			83,82%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			94,84%

**CUADRO 3.8****PAÍS: DINAMARCA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			69,0%
— Cajas de Ahorros .....			29,0%
— Cajas Postales .....			1,4%
— Cooperativas de Crédito .....			0,6%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			125
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			1.100
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			11.493,1
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	12.877,4	12.415,2	6.871,5
— Dep. a la vista .....	1.794,1	1.828,6	1.424,6
— Dep. a plazo .....	—	3.317,6	3.197,0
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			2,2
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			91,9
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			10,4
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....			4,7
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			2,14
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			115,8
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			40,3
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			79,66%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			87,73%

## CUADRO 3.9

PAÍS: FRANCIA (31/12/90)

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			37,6%
— Cajas de Ahorros .....			20,5%
— Cajas Postales .....			13,5%
— Cooperativas de Crédito .....			28,4%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			182
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			5.789
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			112.355,4
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	82.286,4	89.281,3	90.034,5
— Dep. a la vista .....	2.826,8	3.871,2	5.452,5
— Dep. a plazo .....	—	989,1	1.339,4
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			2,0
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			617,3
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			19,4
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....			9,7
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			1,03
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			102,1
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			95,3
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(‰ s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			18,04%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			24,67%

**CUADRO 3.10****PAÍS: GRAN BRETAÑA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			49,7%
— Cajas de Ahorros .....			2,9%
— Cajas Postales .....			7,3%
— Cooperativas de Crédito .....			—
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			40,1%
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			1
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			1.489
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			32.287,3
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	12.027,0	16.386,9	5.724,6
— Dep. a la vista .....	2.270,0	3.061,1	5.063,0
— Dep. a plazo .....	725,9	6.128,9	21.499,7
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			0,6
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			32.287,3
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			21,7
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....			38,7
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			0,26
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			250,8
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			154,5
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			100%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			100%

## CUADRO 3.11

PAÍS: GRECIA (31/12/90)

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>				
— Banca Privada .....				88,9%
— Cajas de Ahorros .....				11,1%
— Cajas Postales .....				—
— Cooperativas de Crédito .....				—
— Instituto de Ahorro-vivienda .....				—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>				
Número de Cajas de Ahorros .....				1
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....				909 <sup>(46)</sup>
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Eeus).....				5.181,2
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):				
	1986	1988	1990	
— Dep. de ahorro.....	3.350,2	4.230,3	4.544,7	
— Dep. a la vista .....	4,9	1,4	4,9	
— Dep. a plazo .....	—	—	—	
<b>DATOS RELATIVOS</b>				
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...				0,5
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....				5.181,2
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....				5,7
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....				11,1
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....				0,9
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....				76,1
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....				145,8
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)				
(% s/total de los depósitos no bancarios:				
— Las 5 mayores Cajas del país .....				100%
— Las 10 mayores Cajas del país .....				100%

(46) Cajas de Ahorros Locales y Postales.

**CUADRO 3.12**  
**PAÍS: HOLANDA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			42,8%
— Cajas de Ahorros .....			7,1%
— Cajas Postales .....			24,4%
— Cooperativas de Crédito .....			25,6%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			0,1%
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			21
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			980
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			13.907,9
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	9.105,1	9.372,1	9.504,3
— Dep. a la vista .....	1.269,4	1.570,2	1.736,9
— Dep. a plazo .....	1.153,3	1.303,3	2.445,3
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			0,9
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			662,3
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			14,2
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....			15,2
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			0,66
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			460,9
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			33,1
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			78,68%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			95,76%

**CUADRO 3.13****PAÍS: IRLANDA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			57,6%
— Cajas de Ahorros .....			5,0%
— Cajas Postales .....			14,3%
— Cooperativas de Crédito .....			—
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			23,1%
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			2
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			66
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			1.075,7
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	791,6	912,9	1.009,8
— Dep. a la vista .....	21,6	47,2	65,9
— Dep. a plazo .....	—	—	—
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			0,3
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			537,9
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			16,3
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....			53,4
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			0,19
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			42,5
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			1.257,6
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			100%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			100%

**CUADRO 3.14****PAÍS: ITALIA (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			47,0%
— Cajas de Ahorros .....			23,8%
— Cajas Postales .....			14,6%
— Cooperativas de Crédito .....			14,6%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			84
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			4.695
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			129.561,7
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	45.064,8	42.552,0	36.431,4
— Dep. a la vista .....	51.060,9	59.994,9	70.511,7
— Dep. a plazo .....	181,5	127,2	206,1
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			2,2
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			1.542,4
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			27,6
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.) ....			12,3
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			0,81
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			191,4
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			64,2
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			35,77%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			51,20%

**CUADRO 3.15****PAÍS: LUXEMBURGO (31/12/90)**

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			93,3%
— Cajas de Ahorros .....			5,4%
— Cajas Postales .....			0,5%
— Cooperativas de Crédito .....			0,8%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			1
Número de oficinas Cajas de Ahorros .....			100
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			7.003,1
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	1.059,2	1.281,9	1.268,5
— Dep. a la vista .....	479,3	591,1	821,4
— Dep. a plazo .....	2.221,3	2.860,7	4.750,2
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			18,8
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			7.003,1
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			70,0
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....			3,7
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			2,68
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ) .....			144,2
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			25,9
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			100%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			100%

## CUADRO 3.16

PAÍS: PORTUGAL (31/12/90)

<b>CUOTAS DE MERCADO:</b>			
— Banca Privada .....			70,8%
— Cajas de Ahorros .....			25,9%
— Cajas Postales .....			—
— Cooperativas de Crédito .....			3,3%
— Instituto de Ahorro-vivienda .....			—
<b>DATOS ABSOLUTOS</b>			
Número de Cajas de Ahorros .....			1
Número de oficinas Cajas de Ahorros.....			1.393 <sup>(47)</sup>
Depósitos totales Cajas de Ahorros (Mill. de Ecus).....			12.262,8
Evolución de depósitos, por clase (Mill. de Ecus):			
	1986	1988	1990
— Dep. de ahorro.....	7.372,7	10.373,0	10.426,0
— Dep. a la vista .....	1.221,8	1.441,8	1.615,0
— Dep. a plazo .....	83,1	66,1	221,8
<b>DATOS RELATIVOS</b>			
Depósitos Cajas de Ahorros por habitante (Miles de Ecus)...			1,2
Depósitos Cajas de Ahorros por entidad (Mill. de Ecus).....			12.262,8
Depósitos Cajas de Ahorros por oficina (Mill. de Ecus) .....			8,8
Habitantes por oficina Cajas de Ahorros (Miles de Hab.)....			7,1
Oficinas Cajas de Ahorros por cada 10.000 habitantes .....			1,42
Densidad de población (Habitantes/Km <sup>2</sup> ).....			107,3
Km <sup>2</sup> /Oficina Cajas de Ahorros .....			65,8
Grado de concentración Cajas de Ahorros (1987)			
(% s/total de los depósitos no bancarios:			
— Las 5 mayores Cajas del país .....			100%
— Las 10 mayores Cajas del país .....			100%

(47) Cajas de Ahorros Locales y Postales.

**CAPÍTULO 4**

**SITUACIÓN ACTUAL DE LAS  
CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS**

## 4.1. INTRODUCCIÓN.

Parece que los gobiernos no siempre han entendido las virtudes del mutualismo de una actividad sin ánimo de lucro. Las Cajas de Ahorros no son una excepción y se ha actuado contra sus intereses en distintas épocas. Cuando se pretendía convertirlas en simples receptoras de depósitos, desvirtuando su función original; cuando se crearon bancos públicos para competir con ellas; incluso, en alguna ocasión, transformándolas en bancos de propiedad pública, y permitiendo que los bancos comerciales actuaran como Cajas de Ahorros y, llegado el caso, las absorbieran.

Quizá ese intervencionismo estatal ha puesto, por ejemplo, a las Cajas de Ahorros ante el dilema de cómo conseguir los fondos propios adicionales, provenientes de fuentes distintas a las de sus beneficios no distribuidos, con objeto de cumplir regulaciones de recursos propios más estrictas y financiar su expansión; o de cómo determinar el tamaño más eficiente al que deben operar las Cajas de Ahorros individualmente consideradas.

Si a esto unimos la creciente competencia de instituciones nacionales y extranjeras y las nuevas posibilidades que se les ofrecen a las Cajas de poder operar fuera de su Comunidad Autónoma, nos podemos preguntar cómo mantener las características diferenciadoras e, incluso, la propia identidad de las Cajas de Ahorros, como instituciones de carácter mutuo y sin ánimo de lucro, cuando se les presenta un mercado financiero más competitivo, en donde se requiere trabajar con eficiencia.

La respuesta no es sencilla pues implica adoptar una postura entre las ventajas del mutualismo y las derivadas de la maximización de beneficios. El promover el ahorro entre toda la población, el desarrollar la economía de su zona o localidad y el realizar localmente actividades de carácter social, han sido los objetivos clásicos de las Cajas. Ahora deben plantearse si esta política de objetivos se ve alterada en sus ponderaciones y prioridades, ante nuevos objetivos.

#### **4.2. EVOLUCIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.**

Antes de 1979 la competencia entre Cajas de Ahorros se encontraba limitada básicamente al hecho de que en una sola provincia se encontrasen operando más de una Caja registrada, aunque también, por razones históricas, unas pocas Cajas venían actuando en un ámbito supraprovincial.

A partir de dicho año, se autoriza a las Cajas de Ahorros españolas a abrir sucursales fuera de la Comunidad Autónoma donde radicaba su oficina central. Desaparece el principio de respetar el territorio de las otras Cajas, debilitándose la cooperación y solidaridad dentro del movimiento de las mismas.

No obstante, es en el Real Decreto 1.582/1988, de 29 de diciembre, donde efectivamente queda liberalizada la apertura de oficinas de las Cajas de Ahorros fuera del territorio de la Comunidad Autónoma en la que tengan su sede central, aunque el Ministerio de Economía y Hacienda puede limitar el alcance de tal práctica hasta el 31 de diciembre de 1992. Se inicia el camino hacia la creación de Cajas de Ahorros de ámbito nacional. La supresión de estas trabas a la extensión de las Cajas se justifica en el mercado europeo de 1992, que permitirá a las Cajas de Ahorros de otros países miembros de la CE extenderse por España, siendo necesario conceder el mismo derecho a las Cajas españolas. Para Revell (1989:284) el razonamiento era incorrecto, porque un movimiento unificado de las Cajas de Ahorros, podría afrontar mejor la competencia de una Caja extranjera establecida en todo el país, de lo que podría hacerlo una serie de Cajas españolas de ámbito nacional, cada una de las cuales sería por definición mucho más pequeña que un movimiento unificado.

Con este planteamiento, nos encontramos con unas Cajas de Ahorros relativamente pequeñas por haber existido una inicial restricción que la confinaba a la localidad en que habían iniciado su trabajo aunque, en los últimos años, algunas de ellas han crecido lo suficiente como para poder operar a escala nacional y competir con los bancos privados comerciales en tamaño e importancia.

Su actividad principal es la “banca al por menor”, dirigida a clientes (personas o instituciones) con escasos activos financieros y, por lo tanto, obligadas a reducir sus riesgos al mínimo.

Hasta el momento presente, siempre han sido inmunes a las OPAs hostiles. Probablemente a causa de que ha sido muy rara la competencia dentro de un mismo mercado local —siempre han cooperado nacional e internacionalmente— y dominaba en ellas el sentido de pertenecer al movimiento de las Cajas de Ahorros.

Pero bien por la libertad de expansión territorial, o por la cobertura obligatoria del coeficiente de garantía o por la búsqueda de un tamaño adecuado para operar dentro del sistema, se han venido registrando, como veremos más adelante, movimientos de fusión entre entidades de créditos que pronostican, para un plazo corto de pocos años, que cada una de las principales ciudades del país tenga dos o tres Cajas de ámbito nacional compitiendo con las Cajas regionales o locales que operen en la misma zona.

### 4.3 FUSIONES DE CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

La desregulación, liberalización y desintermediación que han de venir, de mano de la integración en la Comunidad Europea, a partir de 1993, están forzando la creación de un nuevo mapa del ahorro en España. A tan sólo seis meses del esperado 1 de enero de 1993, el número total de Cajas de Ahorros de nuestro país se sitúa en 53 entidades.

Existen Cajas que operan sólo en una provincia, mientras que otras se han extendido por toda la región —Comunidad Autónoma—, siendo este último campo geográfico el más aceptado. No obstante, no siempre será posible fusionar todas las Cajas con sede central en una Comunidad, bien por ser numerosas o bien por corresponderle un volumen de activos totales demasiado elevado para constituir una sola Caja. En general, no se recomiendan fusiones que superen el tamaño que se identifique, aproximadamente, como el adecuado para prestar todos los servicios requeridos con ayuda de organizaciones regionales y nacionales.

Un factor importante en la elección de los candidatos para la fusión es la posibilidad de eliminar solapamientos en las redes de sucursales, ya que ello aporta una firme base para obtener economías en el futuro. Puesto que la iniciativa de las fusiones se ha originado dentro de las regiones, no sería sorprendente que el sistema de Cajas de Ahorros español acabase adoptando la forma de una serie de Cajas regionales<sup>(48)</sup>, junto con tres o más agrupaciones con voluntad de operar en todo el país.

El tradicional número de 77 Cajas de Ahorros confederadas en la CECA —alcanzado en 1985— ha registrado ya una notable disminución que se

---

(48) Con la creación de Cajas Regionales se tiende a suprimir la competencia entre Cajas dentro de un mismo territorio, hasta que aumente el número de Cajas de Ahorros grandes con deseos de operar en todo el país. Por contra, cuanto más vinculada se encuentre una Caja a una localidad o región concreta, mayor será el riesgo que corre de no sobrevivir a situaciones de dificultades económicas en la zona. Finalmente, en el campo de las fusiones, no es lo mismo realizar éstas basándonos en un criterio de incrementar la eficiencia media y la rentabilidad que por el simple hecho de ser vecinas.

incrementará en unos meses. Prácticamente en todas las Comunidades Autónomas se han puesto en marcha procesos de fusión entre entidades, en la mayoría de los casos, por criterios estrictamente económicos, aunque también se han observado algunos intereses políticos en la reordenación del sector.

Dos son los criterios básicos que se están siguiendo en la citada reordenación: segmento de mercado a que van dirigidas y expansión geográfica. En el primer aspecto no se producen variaciones respecto al funcionamiento en solitario de cada entidad. En el segundo criterio, los distintos procesos se concentran básicamente en cada Comunidad Autónoma.

El cuadro 4.1 nos muestra la evolución del número de Cajas de Ahorros confederadas españolas aunque, en nuestra exposición, también presentamos en un conjunto de cuadros la situación actual del sector por Comunidades Autónomas <sup>(49)</sup>.

De las 82 Cajas de Ahorros existentes en diciembre de 1960 —cuya relación se presenta en el anexo 1 de este libro— se llega a alcanzar la cifra de 88, en 1975, máximo número de Cajas habidas en España. Durante dicho período (1960-1975) sólo se produjo una absorción —la Caja de Ahorros de La Puebla se integró en la de Baleares—, pero se crearon siete nuevas entidades.

Desde entonces han surgido nuevas entidades, la mayoría como consecuencia de los procesos de fusión entre Cajas de Ahorros y sólo dos nuevas Cajas se han creado al margen de estos procesos (la Caja Provincial de Ahorros de Jaén, en 1981, y la Provincial de Valencia, en 1983).

Continuando nuestra perspectiva temporal, nos encontramos con un fuerte proceso de concentración en la Comunidad Autónoma valenciana. En 1976, seis Cajas de Ahorros comarcales acuerdan su fusión, creando la Caja de Ahorros de Alicante y Murcia (cuadro 4.1). Un año más tarde nueva Caja absorbería a la Caja de Ahorros de Alhama de Murcia.

En abril de 1988, la Caja de Ahorros de Alicante y Murcia cambia su nombre por el de Caja de Ahorros del Mediterráneo e inicia las negociaciones para absorber a la Caja de Ahorros de Torrent. Integración que se produciría en 1990. Tan sólo un año después, tiene lugar la fusión de la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y la Provincial de Valencia dando origen a la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia que, en 1992, sería integrada en la ya citada Caja de Ahorros del Mediterráneo, la cual figura entre las cinco primeras Cajas de Ahorros españolas en el ranking de recursos ajenos (cuadro 4.19).

---

(49) La información relativa a estos últimos es de diciembre de 1991 y no incluye las fusiones producidas desde esa fecha, aunque se indican al margen.

**CUADRO 4.1**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CAJAS CONFEDERADAS**  
**(ENERO DE 1960 - JUNIO DE 1992)**

AÑO	CAJAS NUEVAS			CAJAS DESAPARECIDAS POR INTEGRACIÓN		NÚMERO DE CAJAS A FINAL DE CADA AÑO
	NUEVA CREACIÓN	PROCEDENTES DE FUSIONES		CAJAS INTEGRADAS	ENTIDAD EN QUE SE INTEGRAN	
		CAJAS FUSIONADAS	NUEVA ENTIDAD			
1960	Provincial de Toledo A. y P. de Palencia Provincial Zamora Provincial Murcia Provincial Guadalajara Provincial Lugo			A. y M. de la Puebla	C.A. Baleares	82
1961						83
1963						83
1965						85
1966						86
1968	87					
1975	Provincial Granada	C.A. Sureste C.A. Alcoy C.A.N.S. Dolores C.A. Novelda C.A.N.S. Monserrate	C.A. Alicante y Murcia			88
1976						34
1977						83
1978						82
1979						80
1980	Provincial Jaén Provincial Valencia	Central de Ávila General de Ávila	C.A. Ávila	C.A. Santiago	C.A. Galicia	79
1981				80		
1982				79		
1983				80		
1984				78		
9186	77					
1989	76					
1990		Municipal Bilbao Vizcaya  C.A. Huelva Monte Sevilla C.A. Vitoria Provincial Álava C.A. León C.A. Palencia Popular Valladolid Provincial Valladolid Provincial Zamora C.A. Cáceres C.A. Plasencia C. Pensiones C.A. Barcelona Mpal. San Sebastián Provincial Guipúzcoa C.A. Almería C.A. Antequera C.A. Cádiz Provincial Málaga C.A. de Ronda Provincial Valencia Provincial Alicante C.A. Soria C.A. Salamanca C.A. y M.P. de Castellón C.A. de Valencia	B.B.K. C.A. Huelva y Sevilla C.A. Vitoria y Álava (Caja Vital)  Caja España  C.A. Extremadura C.A. Pensiones Barcelona C.A. Guipúzcoa y San Sebastián  Unicaja  C.A. Alicante y Valencia C.A. Salamanca y Soria C.A. de Valencia Castellón y Alicante	C.A. Ceuta C.A. Torrente	C.A. Madrid C.A. Mediterráneo	64
1991						64
1992						56
						53

FUENTE: Adaptado de MEDEL VICENTE (1991:109) y CECA (1992b).

Otro proceso de fusión se puede observar en la Comunidad Autónoma de Valencia. Es el protagonizado por la Caja de Ahorros de Valencia que absorbió, en 1989, a la Caja de Ahorros de Segorbe. Posteriormente, su Consejo de Administración y el de la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Castellón acuerdan su fusión, que sería realidad en noviembre de 1991, bajo la denominación de Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante.

Las Cajas de Sagunto, Ontinyent y Carlet son las tres pequeñas de la Comunidad valenciana. En conjunto apenas alcanzan las 85 oficinas —todas en la provincia de Valencia, excepto una en Castellón— y es de prever alcanzen próximamente acuerdos con las más grandes.

**CUADRO 4.2**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA VALENCIANA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>VALENCIA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIA)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Cajas de Ahorros de Valen- cia, Castellón y Alicante	603	44,0	25	3	5	8	5
Caja de Ahorros del Mediterráneo.....	339	24,7	161	3	3	7	9
Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia*	183	13,4	15	2	3	22	27
Caja de Ahorros y Socorros de Sagunto.....	46	3,3	0	2	0	53	52
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ontinyent....	27	2,0	0	1	0	51	54
Caja de Ahorros y Préstamos de Carlet.....	12	0,9	0	1	0	55	55
<b>Total 6 Cajas.....</b>	<b>1.210</b>	<b>88,3</b>	<b>201</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
<b>Total 7 Cajas.....</b>	<b>160</b>	<b>11,7</b>					
<b>Comunidad Total 13 Cajas</b>	<b>1.370</b>	<b>100,0</b>					

\* En 1992 la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia es absorbida por la Caja de Ahorros del Mediterráneo.

FUENTE: CECA (1992a).

En 1978 empieza la concentración de Cajas en la Comunidad Autónoma de Galicia con la fusión de la Caja de Ahorros de El Ferrol y la Caja de Ahorros de La Coruña y Lugo, dando lugar al nacimiento de la Caja de Galicia. Finalmente, a ésta se le unirían la de Santiago de Compostela (1980) y la Provincial de Lugo (1982). Existen tres Cajas más en la Comunidad Autónoma —las de Vigo, Orense y Pontevedra— que operan independientemente, aunque juntas no alcanzan la importancia de la Caja de Ahorros de Galicia, que se encuentra entre las diez mayores del país, atendiendo a sus recursos ajenos.

**CUADRO 4.3**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE GALICIA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>GALICIA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de Galicia	414	48,7	9	4	4	11	8
Caja de Ahorros Municipal de Vigo .....	191	22,4	3*	4	1*	19	17
Caja de Ahorros Provincial de Orense .....	111	13,0	1	4	1	46	39
Caja de Ahorros Provincial de Pontevedra .....	100	11,8	1	4	1	48	47
Total 4 Cajas .....	816	95,9	14	4	4		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 3 Cajas .....	35	4,1					
Comunidad Total 7 Cajas	851	100,0					

\* La Caja de Ahorros Municipal de Vigo cuenta además con una oficina en el extranjero.

FUENTE: CECA (1992a).

Cataluña inicia un proceso de concentración centrado en las grandes Cajas de su Comunidad. En 1979, la Caja de la Sagrada Familia se integra en la Caja de Barcelona y, paralelamente, la Caja de Lérida desaparece integrada en la Caja de Pensiones.

Once años más tarde, estas dos entidades originarían la fusión más importante entre Cajas de Ahorros españolas con el nacimiento de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (también denominada Supercaixa). Es la mayor Caja española, aproximadamente el doble de la Caja de Madrid, segunda del ranking (cuadro 4.19) en cuanto a recursos ajenos.

Otras nueve Cajas catalanas existen en la Comunidad, pero no han culminado ningún proceso de concentración. Destaca la Caja de Ahorros de Cataluña situada entre las diez primeras del ranking nacional.

**CUADRO 4.4**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE CATALUÑA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>CATALUÑA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona .....	1.619	46,1	677*	4	38*	1	1
Caja de Ahorros de Cataluña .....	596	17,0	48	4	7	9	4
Caja de Ahorros del Penedés .....	272	7,8	1	4	1	16	15
Caja de Ahorros Provincial de Tarragona .....	203	5,8	2	3	1	26	22
Caja de Ahorros de Sabadell .....	163	4,6	0	4	0	34	23
Caja de Ahorros de Terrassa .....	124	3,5	1	4	1	36	34
Caja de Ahorros Provincial de Girona .....	110	3,1	1	2	1	41	38
Caja de Ahorros Layetana	100	2,8	1	2	1	39	41
Caja de Ahorros de Manresa .....	99	2,8	1	3	1	43	43
Caja de Ahorros Comarcal de Manlleu .....	62	1,8	1	1	1	50	50
<b>Total 10 Cajas .....</b>	<b>3.348</b>	<b>95,3</b>	<b>733</b>	<b>4</b>	<b>38</b>		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
<b>Total 12 Cajas .....</b>	<b>166</b>	<b>4,7</b>					
<b>Comunidad Total 22 Cajas</b>	<b>3.514</b>	<b>100,0</b>					

\* La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona cuenta además con cinco oficinas en el extranjero.

FUENTE: CECA (1992a).

En Castilla-León se inician los procesos de concentración en el año 1984, con la absorción de la Caja de Ahorros y Préstamos de Palencia por parte de la Caja de Salamanca. Esta última se fusionaría con la Caja de Soria, siete años después, dando lugar a la Caja de Ahorros de Salamanca y Soria.

En 1985, se crea la Caja de Ahorros de Ávila como resultado de la fusión de la Central y la General de la misma provincia. Cinco años más tarde se fusionan cinco entidades de la Comunidad para formar la Caja España de Inversiones (ver cuadro 4.1). Las dos Cajas de Burgos y la de Segovia constituyen el resto del mercado local de la Comunidad.

**CUADRO 4.5**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE CASTILLA-LEÓN A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>CASTILLA-LEÓN</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja España de Inversiones, Caja de Ahorros y Monte de Piedad .....	355	31,3	1	4	1	6	11
Caja de Ahorros de Salamanca y Soria .....	298	26,2	98*	6	3*	12	12
Caja de Ahorros Municipal de Burgos .....	123	10,8	2	3	2	14	25
Caja de Ahorros y Monte de Piedad del C.C.O. de Burgos .....	121	10,7	1	3	1	25	35
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ávila .....	75	6,6	4	1	1	37	45
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia ....	61	5,4	2	2	1	35	42
<b>Total 6 Cajas .....</b>	<b>1.033</b>	<b>91,0</b>	<b>108</b>	<b>9</b>	<b>4</b>		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
<b>Total 8 Cajas .....</b>	<b>102</b>	<b>9,0</b>					
<b>Comunidad Total 12 Cajas</b>	<b>1.135</b>	<b>100,0</b>					

\* La Caja de Ahorros de Salamanca y Soria cuenta además con una oficina en el extranjero.

FUENTE: CECA (1992a).

El único proceso de concentración producido en las Islas Canarias tuvo lugar en 1984, después de que la Caja General de Ahorros absorbiera a la Caja de Ahorros Insular de La Palma. En la Comunidad canaria, se vienen llevando a cabo contactos para la posible fusión de la Caja Insular de Ahorros de Canarias y la Caja General de Ahorros de Canarias. Ofrecen idénticos productos, pero con duplicidad de costes, y consideran necesario establecer una coordinación de servicios, con la finalidad de reducir costes y obtener una armonización en las políticas de las dos Cajas canarias. Una vez establecida esa coordinación, el mercado marcará la necesidad o no de profundizar en ese proceso de fusión.

**CUADRO 4.6**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE CANARIAS A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>CANARIAS</b>	NÚMERO OFICINAS		RESTO DE ESPAÑA	ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA			COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja General de Ahorros de Canarias.....	142	48,0	3	2	2	30	28
Caja Insular de Ahorros de Canarias.....	110	37,1	1	2	1	38	32
Total 2 Cajas .....	252	85,1	4	2	2		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 2 Cajas .....	44	14,9					
Comunidad Total 4 Cajas	296	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

Las fusiones de Cajas de Ahorros del País Vasco se producen todas en el año 1990. Las Cajas Municipal de Bilbao y la Vizcaína crean la Bilbao Bizkaia Kutxa; la de Vitoria y la Provincial de Álava constituyen la Caja Vital; y la Municipal de San Sebastián y la Provincial de Guipúzcoa configuran la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Gipuzkoa y San Sebastián. Todas han seguido el modelo propuesto por la consultora McKinsey, que pretende una reordenación de las Cajas existentes mediante una línea de actuación caracterizada por la combinación de un proceso de integración —fusiones dos a dos entre las Cajas que operan en la misma provincia—, el establecimiento de un principio de respeto a los límites de actuación provinciales de las Cajas resultantes de la fusión y un modelo de cooperación entre ellas.

**CUADRO 4.7**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>PAÍS VASCO</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Gipuzkoa y San Sebastián .....	273	40,0	5	2	3	4	10
Bilbao Bizkaia Kutxa .....	270	39,6	11	2	5	3	3
Caja de Ahorros de Vitoria y Álava .....	119	17,5	6	1	2	18	21
<b>Total 3 Cajas .....</b>	<b>662</b>	<b>97,1</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>6</b>		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
<b>Total 3 Cajas .....</b>	<b>20</b>	<b>2,9</b>					
<b>Comunidad Total 6 Cajas</b>	<b>682</b>	<b>100,0</b>					

FUENTE: CECA (1992a).

En Ceuta nos encontramos con la absorción por la Caja de Ahorros de Madrid (Cajamadrid) de la Caja de Ceuta (1990), al tener ésta dificultades para cumplir los coeficientes de solvencia. Cajamadrid es la única Caja con oficinas en Ceuta, al igual que Unicaja en Melilla.

Las fusiones en la Comunidad Autónoma de Andalucía son muy recientes. En 1990, el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Sevilla se fusiona con la Caja de Provincial de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva.

Ya en 1991, la Provincial de Granada se integra en la Caja General de Granada con expectativas de futuras fusiones dentro de su Comunidad. También se crea la Unicaja, fusión de tres Cajas de Ahorros malagueñas con las Cajas de Cádiz y Almería. Esta última agrupación (Unicaja) ha dado a la Comunidad una de las diez mayores Cajas españolas. De las restantes cinco Cajas de ahorros andaluzas sólo las menores parecen interesadas en concertar acuerdos de fusión futuros.

**CUADRO 4.8**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>ANDALUCÍA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Unicaja .....	673	35,3	89	8	3	5	6
Caja de General de Ahorros de Granada .....	270	14,2	3	8	2	20	14
Caja San Fernando .....	216	11,3	1	3	1	28	33
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla .....	206	10,8	3	2	2	24	19
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.....	195	10,2	2	8	1	31	26
Caja Provincial de Ahorros de Córdoba.....	114	6,0	1	1	1	45	44
Caja de Ahorros de Jerez .	108	5,7	1	2	1	44	37
Caja Provincial de Ahorros de Jaén .....	18	0,9	0	1	0	54	53
Total 8 Cajas .....	1.800	94,4	100	8	4		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 4 Cajas .....	107	5,6					
Comunidad Total 12 Cajas	1.907	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

En Extremadura se han fusionado la Caja de Plasencia y la de Cáceres formando la Caja de Extremadura (1990), que constituye con la de Badajoz las dos únicas originarias de la región.

**CUADRO 4.9**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE EXTREMADURA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>EXTREMADURA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura .	196	44,9	0	2	0	29	31
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Bajadoz .....	132	30,3	10	2	6	33	40
Total 2 Cajas .....	328	75,2	10	2	6		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 3 Cajas .....	108	24,8					
Comunidad Total 5 Cajas	436	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

La última de las fusiones de Cajas de Ahorros habidas en España se ha producido en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, donde la Provincial de Toledo y la Provincial de Albacete se han unido a la Caja de Cuenca y Ciudad Real, para formar la Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha (junio de 1992). No ha sido posible dejar una sola entidad propia en la Comunidad de forma que todavía se mantiene la existencia de la Provincial de Guadalajara, una de las Cajas más pequeñas de España.

CUADRO 4.10

**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA-LA MANCHA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA:	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>							
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros Provincial de Toledo* .....	172	22,3	2	5	1	32	29
Caja de Ahorros de Cuenca y Ciudad Real* .....	139	18,0	6	5	2	42	46
Caja de Ahorros Provincial de Albacete* .....	100	13,0	1	2	1	47	46
Caja de Ahorro Provincial de Guadalajara .....	52	6,7	2	1	1	52	51
Total 4 Cajas .....	463	60,0	11	5	2		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 6 Cajas .....	308	40,0					
<b>Comunidad Total 10 Cajas</b>	<b>771</b>	<b>100,0</b>					

\* Cajas fusionadas en junio de 1992 formando la Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha.

FUENTE: CECA (1992a).

Evidentemente, dentro de las Comunidades Autónomas de Asturias, Cantabria, Murcia y La Rioja no se han producido fusiones pues sólo existe una única entidad en la región. Esto no es sinónimo de dominio del mercado en la correspondiente Comunidad Autónoma pues la Caja de Ahorros de Murcia y la de La Rioja no llegan a alcanzar el 50% del número de oficinas de Cajas de sus respectivas Comunidades (cuadros 4.16 y 4.18 respectivamente). Puede apreciarse que los procesos de fusión que se vienen desarrollando en nuestro país no traspasan el marco de la zona geográfica que delimita la Comunidad Autónoma, con la única excepción de Cajamadrid al haber absorbido la Caja de Ahorros de Ceuta.

Las Comunidades Autónomas de Aragón, Baleares y Navarra continúan manteniendo dos entidades propias en la región, aunque han sido invitadas a la fusión aún no se ha producido. Sólo las Cajas de la Comunidad balear presentan un número de oficinas propias inferior al 50% del total de oficinas de las Cajas que operan en su territorio (cuadro 4.13).

**CUADRO 4.11**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE ARAGÓN A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>ARAGÓN</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja .....	412	69,4	234	3	11	10	7
Caja de Ahorros de la Inmaculada Concepción de Aragón .....	141	23,7	1	3	1	15	24
Total 2 Cajas .....	553	93,1	235	3	11		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 11 Cajas .....	41	6,9					
Comunidad Total 13 Cajas	594	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

CUADRO 4.12

**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD  
AUTÓNOMA DE ASTURIAS A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>ASTURIAS</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de Asturias .....	140	87,0	2	1	1	17	13
Total 1 Caja .....	140	87,0	2	1	1		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 2 Cajas .....	21	13,0					
Comunidad Total 3 Cajas	161	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

CUADRO 4.13

**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD  
AUTÓNOMA DE BALEARES A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>BALEARES</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Baleares .....	135	45,2	1	1	1	23	20
Caja de Ahorros de Pollensa .....	9	3,0	0	1	0	56	56
Total 2 Cajas .....	144	48,2	1	1	1		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 4 Cajas .....	155	51,8					
Comunidad Total 6 Cajas	299	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

**CUADRO 4.14**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE CANTABRIA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>CANTABRIA</b>	NÚMERO OFICINAS		RESTO DE ESPAÑA	ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA			COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de Santander y Cantabria ..	118	71,5	3	1	1	21	30
Total 1 Caja .....	118	71,5	3	1	1		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 3 Cajas .....	47	28,5					
Comunidad Total 4 Cajas	165	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

**CUADRO 4.15**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE MADRID A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>MADRID</b>	NÚMERO OFICINAS		RESTO DE ESPAÑA	ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA			COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid .....	640	71,7	431	1	47	2	2
Total 1 Caja .....	640	71,7	431	1	47		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 49 Cajas .....	253	28,3					
Comunidad Total 50 Cajas	893	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

**CUADRO 4.16**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE MURCIA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>MURCIA</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de Murcia .....	190	49,7	30	1	2	27	18
Total 1 Caja .....	190	49,7	30	1	2		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 4 Cajas .....	192	50,3					
Comunidad Total 5 Cajas	382	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

**CUADRO 4.17**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE NAVARRA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>NAVARRA</b>	NÚMERO OFICINAS		ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)		
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de Navarra .....	144	59,0	9	1	5	13	16
Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Pamplona .....	80	32,8	2	1	2	49	48
Total 2 Cajas .....	224	91,8	11	1	6		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 4 Cajas .....	20	8,2					
Comunidad Total 6 Cajas	244	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

**CUADRO 4.18**  
**SITUACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD**  
**AUTÓNOMA DE LA RIOJA A 31-12-91**

COMUNIDAD AUTÓNOMA: <b>LA RIOJA</b>	NÚMERO OFICINAS			ZONA OPERATIVA (Nº PROVINCIAS)		LUGAR EN EL RANKING NACIONAL (56 CAJAS)	
	COMUNIDAD AUTÓNOMA		RESTO DE ESPAÑA	COMUNIDAD AUTÓNOMA	RESTO DE ESPAÑA	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS AJENOS
	NÚMERO	(%)					
<b>Cajas de la propia comunidad:</b>							
Caja de Ahorros de La Rioja .....	101	44,7	4	1	4	40	49
Total 1 Caja .....	101	44,7	4	1	4		
<b>Cajas de otras comunidades:</b>							
Total 6 Cajas .....	125	55,3					
Comunidad Total 7 Cajas	226	100,0					

FUENTE: CECA (1992a).

Después de todas estas fusiones, el ranking de las Cajas de Ahorros españolas, en cuanto a recursos ajenos se refiere, deja bien claro el dominio de las dos únicas entidades que vienen operando a escala nacional: la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid. De ellas, sólo la de Barcelona mantiene presencia en el extranjero (5 oficinas), acompañada por la Caja de Vigo (1 oficina) y la Caja de Salamanca y Soria (1 oficina).

## CUADRO 4.19

CAJAS DE AHORROS ORDENADAS SEGÚN SU SALDO DE RECURSOS AJENOS  
(MAYO 1992)

Nº	CAJAS DE AHORROS	MILLONES PTAS.	N.	CAJAS DE AHORROS	MILLONES PTAS.
1	C.A. y Pensiones de Barcelona	4.735.355	29	C.A. de Santander y Cantabria	192.451
2	C.A. y M.P. de Madrid	2.430.966	30	C.A. y M.P. de Extremadura	188.550
3	Bilbao Bizkaia Kutxa	988.381	31	C.I. de Ahorros de Canarias	177.548
4	C.A. de Cataluña	969.011	32	Caja San Fernando	173.801
5	C.A. del Mediterráneo	802.744	33	C.A. de Terrassa	166.548
6	C.A. de Valencia, Cast. y Ali.	792.722	34	C.A. y M.P. del C.C.O. de Burgos	148.046
7	C.A.M.P. de Zaragoza, A. y R.	759.335	35	C.A. de Cuenca y Ciudad Real*	143.492
8	Unicaja	746.031	36	C.A. de Jerez	136.792
9	C.A. de Galicia	744.724	37	C.A. Provincial de Orense	136.639
10	C.A.M. de Gipúzcoa y S. Seba.	588.697	38	C.A. Provincial de Girona	135.006
11	Caja España de Inv. C.A.M.P.	523.437	39	M.P. y C.A. de Badajoz	128.077
12	C.A. y M.P. de Salam. y Soria	375.339	40	C.A. Layetana	123.775
13	C.A. de Asturias	342.620	41	C.A. y M.P. de Segovia	119.560
14	C.G. de A. de Granada	315.281	42	C.A. y M.P. de Ávila	115.684
15	C.A. del Penedés	313.872	43	C.A. de Manresa	114.931
16	C.A. de Navarra	303.647	44	C. Provincial de A. de Córdoba	114.462
17	Ā.A. Municipal de Vigo	290.914	45	C.A. Provincial de Pontevedra	107.713
18	C.A. de Murcia	259.393	46	C.A. Provincial de Albacete*	104.510
19	M.P. y C.A. de Huelva-Sevilla	254.446	47	C.A. y M.P. M. de Pamplona	87.532
20	C.A. y M.P. de las Baleares	239.232	48	C.A. de la Rioja	84.910
21	C.A. de Vitoria y Álava	228.596	49	C.A. Comarcal de Manlleu	61.575
22	C.A. Municipal de Burgos	225.521	50	C.A. Provincial de Guadalajara	37.800
23	C.A. de la Inmacul. de Aragón	225.046	51	C.A. y Socorros de Sagunto	36.830
24	C.A. de Sabadell	221.068	52	C. Provincial de A. de Jaén	21.304
25	C.A. Provincial de Tarragona	219.978	53	C.A. y M.P. de Ontinyent	19.453
26	M.P. y C.A. de Córdoba	216.116	54	C.A. y Ptmos. de Carlet	10.049
27	C. General A. de Canarias	197.457	55	C.A. de Pollensa	6.668
28	C.A. Provincial de Toledo*	195.583			

\* Cajas fusionadas en junio de 1992 formando la Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha.

FUENTE: CECA (1992b).

Quizás para muchas Cajas de tamaño mediano y pequeño, una buena estrategia, en términos de diferenciación y de costes, consista en la especialización espacial a escala de Comunidad Autónoma, en la que su tradicional localismo y adscripción territorial les aseguren una amplia implantación e imagen popular (Garmendia, 1991).

En cambio, las Cajas de Ahorros con dimensión y solvencia suficientes, han desarrollado un movimiento de penetración en mercados y tipos de nego-

cio, hasta hace poco, propios de los bancos. Incluso, estas Cajas han sido capaces de crear sus propios grupos financieros, integrando sociedades filiales que abarcan diferentes campos del negocio financiero y parafinanciero (sociedades de leasing, compañías de seguro, agencias de valores, compañías de factoring, entidades gestoras de fondos de inversión y de fondos de pensiones, etc.).

Lo más significativo lo constituye las actuaciones protagonizadas por las tres principales Cajas de Ahorros nacionales para integrar bancos en sus respectivos grupos financieros (compra al BBV del Banco de Crédito y Ahorro por parte de Caja de Madrid; compra al Banco Atlántico por parte de Caja de Cataluña del Banco de la Exportación; y solicitud de transformación en banco de una de sus filiales por parte de la Caja de Pensiones de Barcelona).

Esta posibilidad de adquirir bancos por parte de Cajas, con autorización del Banco de España, ha levantado algún comentario en contra, en base de que los bancos no pueden hacer lo mismo con las Cajas. Los argumentos a favor, sin embargo, son claros. Ahora ambos tipos de instituciones tienen la posibilidad de comprar bancos y, por supuesto, tanto unas como otras continúan sin poder comprar Cajas. Se trata de igualar las condiciones dentro del sistema financiero.

Por lo que respecta al régimen tributario aplicable a las fusiones, escisiones, aportaciones de activos y canje de acciones, se encuentra regulado en la Directiva 90/434/CEE, de 23 de julio de 1990, mientras que la adaptación de la normativa fiscal española a las normas emanadas de la Comunidad Europea se produce mediante la aprobación de la Ley 29/1991, de 16 de diciembre.

El contenido del nuevo régimen difiere sensiblemente del anterior, establecido en la Ley 76/1980, de 26 de diciembre. La novedad más destacable es que los incrementos y disminuciones del patrimonio consecuencia de las transmisiones realizadas no se integrarán en la base del impuesto sobre sociedades que grava a las entidades transmitentes, aunque se hagan figurar en su contabilidad, lo que implica, en definitiva, un aplazamiento de la carga fiscal derivada de estas operaciones<sup>(50)</sup>. Por otro lado, las entidades adquirentes deberán valorar los elementos recibidos por el importe que tenían con anterioridad a la realización de la transmisión. Y, finalmente, cabe mencionar la práctica ausencia de intervención administrativa en las operaciones de fusión y concentración, frente al complicado expediente administrativo previsto en la normativa anterior.

No debemos olvidar que las fusiones sólo son la primera fase de un largo proceso para crear una organización. Es la Administración de la nueva entidad la que puede potenciar economía y rentabilidades. La dimensión, el liderazgo,

(50) Esta normativa no estimula la realización de las operaciones que regula, pero tampoco las obstaculiza, porque su ejecución no origina carga tributaria alguna, ni otro beneficio fiscal que el consistente en el diferimiento de aquélla.

la desaparición de un competidor e incluso la mejora de su función social, por sí mismos sólo son importantes —y posibles— si van acompañados por la eficiencia, es decir, si se es capaz de prestar un servicio a la sociedad con el mínimo coste, de forma que se genere un resultado positivo por la gestión.

Para ser eficientes en el mercado, las Cajas deberán prestar unos estándares de calidad-precio competitivos, mediante un incremento de la calidad y una reducción de los costes relativos, incrementando el volumen de operaciones en el mercado tradicional y/o entrando en nuevas actividades y racionalizando sus medios —esto es, reduciendo los costes operativos totales—.

El proceso de fusión no acaba con la desaparición de unas entidades y la creación de otra nueva. Si deseamos alcanzar con éxito una fusión o adquisición de una entidad, deberemos saber evitar las diferencias culturales; las grandes incertidumbres ante la toma de poder de una parcela determinada por parte de ambas organizaciones; la improvisación ante situaciones de urgencia; la falta de experiencia; la poca dedicación a la planificación y control del nuevo proyecto; y la hostilidad potencial. En definitiva, debemos mantener una información fluida, evitando malentendidos y la desinformación; no dilatar la presentación de una nueva estructura organizativa, clara y sencilla, ni el cambio organizativo necesario; respetar el orgullo de los adquiridos; y definir en un período prudencial de tiempo la alta dirección.

## **CAPÍTULO 5**

# **LA FUSIÓN EN EL CAMPO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

## 5.1. ESTRATEGIA: CONCEPTO Y TIPOLOGÍA DE CRECIMIENTO.

La estrategia es un proyecto global, coherente y unificado de la organización para alcanzar los objetivos básicos. Según García Falcón (1987) es un plan constituido por los siguientes elementos articulados:

- a) Propósitos de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades a la asignación de recursos.
- b) Identificación de los segmentos de negocio donde la empresa actúa en el presente y futuro.
- c) Búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.
- d) Compromiso coherente global de todos los niveles jerárquicos.

En suma, la estrategia empresarial debe tener un carácter unificado e integrador que actúe como medio para fijar la misión de la empresa, los objetivos a largo plazo, las prioridades en la asignación de recursos, y los programas de acción pertinentes (Hax y Majluf, 1988). Por contra, otros autores como Steiner y Miner (1977) se centran en el análisis de las fuerzas y debilidades del ámbito interno y en las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

Ansoff (1965) presenta la primera matriz de análisis estratégico conocida como “Vector de crecimiento” que se configura como un instrumento para conformar las diferentes alternativas de crecimiento y diversificación empresarial (cuadro 5.1).

**CUADRO 5.1**  
**EL VECTOR DE CRECIMIENTO DE ANSOFF**

MERCADOS \ PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración o Concentración	Desarrollo de Productos
NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

FUENTE: ANSOFF (1965:109).

Las alternativas de crecimiento horizontal aparecen como la primera estrategia adoptando tres modalidades distintas:

- a) **Concentración o Penetración.** Se pretende aumentar la cuota de mercado con productos actuales en los mercados ya existentes. Esta estrategia es conveniente cuando exista demanda no cubierta, posibilidad de mayor nivel de utilización de la capacidad productiva o cuando decae la cuota de los competidores.
- b) **Desarrollo de productos.** Se busca el crecimiento en los mismos mercados a través de la ampliación de la línea de productos actuales, mejora de características de los ya existentes o creación de nuevos productos. Es adecuada cuando existen excesos de capacidad productiva o sectores muy especializados desde el punto de vista tecnológico.
- c) **Desarrollo de mercados.** Se ofrecen los mismos productos y servicios en nuevos mercados, a través de la expansión geográfica, penetración en nuevos segmentos de clientes, etc.

García Falcón (1987) clasifica las opciones específicas de crecimiento horizontal según se recoge en el cuadro 5.2, estableciendo igualmente una relación de motivos que justifican la implantación de este tipo de estrategias (ver cuadro 5.3).

### CUADRO 5.2

#### ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO HORIZONTAL Y OPCIONES ESPECÍFICAS DE CRECIMIENTO

<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO HORIZONTAL</b>	<b>Concentración/Penetración</b> (Estrategias de crecimiento en productos-mercados existentes)	Mediante la aplicación de prácticas de Marketing. Favoreciendo el uso del producto. Desanimando a los competidores nuevos y a los ya existentes.
	<b>Desarrollo de productos</b> (Estrategias de crecimiento mediante el desarrollo de productos en mercados existentes)	Ampliación de la línea de producto. Adición de nuevas características. Desarrollo de productos de nueva generación.
	<b>Desarrollo de mercados</b> (Estrategias de crecimiento mediante el desarrollo de mercados con productos existentes)	Expansión de la base geográfica del mercado. Atracción de nuevos segmentos de mercado.

FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:516).

## CUADRO 5.3

## RELACIÓN DE MOTIVOS QUE FUNDAMENTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO HORIZONTAL

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO HORIZONTAL	Concentración/ Penetración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Los mercados actuales no están saturados con los productos ofrecidos.</li> <li>— El nivel de uso de los productos o servicios por parte de los clientes se ha incrementado significativamente.</li> <li>— La participación en el mercado de los principales competidores ha disminuido mientras que las ventas totales en el sector han permanecido estables o han estado creciendo.</li> <li>— El incremento de la participación genera importantes economías de escala de la que se derivan ventajas competitivas.</li> </ul>
	Desarrollo de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— La organización compite en un sector empresarial que está muy especializado tecnológicamente.</li> <li>— Los competidores ofrecen productos o servicios de mejor calidad a precios comparables.</li> <li>— La organización tiene una fuerte capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos.</li> <li>— La organización ofrece en el mercado productos de reconocido prestigio que se encuentran en su etapa de madurez. Pretende ahora atraer a los mismos clientes hacia los nuevos productos fundamentándose en la experiencia positiva derivada de los anteriores.</li> </ul>
	Desarrollo de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados.</li> <li>— La organización ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los negocios actuales pretendiendo introducirse en otros nuevos que no están saturados.</li> <li>— Las instalaciones productivas se encuentran actualmente infrautilizadas, pretendiéndose saturar su utilización.</li> <li>— La organización dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo estas operaciones de expansión.</li> </ul>

La diversificación es congruente con la saturación de los mercados actuales o nuevos, con productos ya existentes o novedosos, siendo necesario entonces que la empresa crezca verticalmente (hacia atrás o hacia delante) o se diversifique. Generalmente las estrategias de crecimiento diversificado surgen una vez que se agotan las de crecimiento de carácter vertical. La diversificación implica alejamiento simultáneo de la actual línea de productos y mercados. Ésta puede ser de naturaleza relacionada (concéntrica) o no relacionada (tipo conglomerado) (véase cuadro 5.4).

#### CUADRO 5.4

### RELACIÓN DE MOTIVOS QUE FUNDAMENTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

<p>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN</p>	<p><i>Diversificación relacionada (Concéntrica)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Alcanzar un alto grado de sinergia mediante la realización conjunta de actividades (logísticas, producción, comercialización, infraestructura, etc.) o mediante la transferencia de Know-how.</li> <li>— Alcanzar ventajas competitivas derivadas de las economías de escala que se obtienen por la actividad conjunta entre la empresa adquirida y la adquirente.</li> <li>— La organización opera actualmente en mercados saturados o en declive necesitando entrar en nuevos sectores/mercados de alto grado de atractivo.</li> <li>— Para conseguir un equilibrio estacional en la cifra de ventas de la empresa mediante la complementariedad temporal de los nuevos negocios adquiridos.</li> <li>— La organización desde el punto de vista estratégico es fuerte internamente pero débil externamente. Mediante la adquisición de nuevos negocios se pretende minimizar las amenazas potenciales y/o permitir sacar mayor provecho de las oportunidades específicas.</li> </ul>
	<p><i>Diversificación no relacionada (Conglomerado)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Alcanzar un alto grado de sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa adquirente, mediante una mejor asignación de recursos.</li> <li>— Reducir el riesgo de operar en múltiples mercados/productos y en consecuencia la vulnerabilidad de la corriente de beneficios.</li> <li>— La organización compite actualmente en sectores/mercados de bajo grado de atractivo, encontrándose saturados por lo que desea abrirse a mercados inéditos.</li> <li>— El equipo directivo de la empresa se encuentra perfectamente capacitado para operar en nuevos sectores empresariales y la organización dispone de los medios materiales y financieros necesarios.</li> <li>— Se presentan oportunidades de comprar negocios no relacionados con los que actualmente realiza la empresa, pero éstos representan oportunidades de rentabilidad muy atractivas.</li> </ul>

FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:519).

La estrategia de diversificación concéntrica incorpora nuevas actividades relacionadas con las realizadas actualmente por la empresa, lo que facilita la sinergia al realizar actuaciones compartidas. Con la estrategia de diversificación conglomerada, los negocios o actividades que se incorporan son muy diferentes a los que generalmente realiza la empresa y tienen muchas veces finalidad financiera.

Las estrategias de crecimiento vertical buscan incrementar el valor añadido a partir de una base de negocios dada (Hax y Majluf, 1984). La empresa pretende expandirse hacia atrás o hacia delante según busque un mayor control sobre la distribución o los suministrós. En el cuadro 5.5 se expone una relación de motivos que podrían justificar la adopción de una estrategia de crecimiento vertical por parte de las organizaciones empresariales.

CUADRO 5.5

### RELACIÓN DE MOTIVOS QUE FUNDAMENTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO VERTICAL

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO VERTICAL	Integración hacia atrás.	— Para mejorar o asegurar el control de calidad de los materiales necesarios para el proceso productivo, especialmente en aquellos casos donde estos materiales tienen relevante importancia en el producto final o determinan su imagen de marca.
		— Para asegurar el suministro de los recursos necesarios de forma rápida o con la regularidad precisa según las exigencias del proceso productivo. De otro modo podría ser controlado por poderosas empresas en mercados monopolísticos u oligopolísticos.
		— Existe un alto número de competidores en el sector/mercado siendo reducido el número de suministradores que operan en el mismo, por lo que alcanzan elevados márgenes de beneficio. La organización, mediante la integración vertical, transforma un coste en beneficio.
		— Cuando es importante mantener unos precios de venta estables en los productos o servicios. Para ello necesita el control directo sobre el suministro de los mismos.
		— La organización dispone de los medios humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo este proceso de integración que le facilita el suministro de los medios que necesita.
	Integración hacia delante.	— Para mejorar o asegurar el control sobre las ventas y canales de distribución, lo que permite un mayor equilibrio entre sus sistemas de producción y comercialización.
		— Cuando los distribuidores de los productos o servicios tienen unos elevados márgenes de beneficio debido al reducido número que opera en el sector/mercado. La organización en estos casos puede incrementar sus beneficios por integración vertical.
		— Para incrementar su tamaño y poder dentro del sector/mercado con la finalidad de alcanzar cierto grado de control monopolístico.
		— Para beneficiarse de las economías de escala que se derivan de la utilización de canales de distribución y fuerza de venta propia que operan sobre una base geográfica mayor.

FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:521).

Aplicando la matriz de Ansoff (1965) a la empresa bancaria se le presentan cuatro alternativas. La primera de ellas pretende intensificar la política de ventas con los canales de distribución tradicionales a través de los mismos productos con ligeras mejoras. Una segunda consiste en utilizar nuevos productos en los mercados actuales (cajeros automáticos, tarjetas, etc.). La tercera intenta abarcar las actuaciones en los nuevos mercados (jóvenes, empresas, etc.), con los mismos productos. Por último, con la diversificación —nuevos productos en nuevos mercados— se introducen nuevos riesgos en las entidades financieras al aparecer muchos factores de incertidumbre.

De acuerdo con Castelló (1991) los nuevos productos se pueden dividir en productos de ahorro, de inversión y nuevos sistemas de pagos orientados a las economías domésticas y a las empresas (véase cuadro 5.6).

Entre los nuevos productos de ahorro utilizados por las economías domésticas destacan las supercuentas, que se extienden a partir de 1989 a iniciativa del Banco de Santander, los depósitos especiales que se caracterizan por estar sujetos a tipos de interés altos si se mantienen los saldos durante períodos de tiempo determinados, la cuenta nómina que ofrece una serie de servicios paralelos (anticipos, créditos a menor coste, diversos seguros, concesión de tarjetas, etc.) con objeto de aumentar la base de clientela, y las cuentas de ahorro-vivienda configuradas como un plan de ahorro con remuneraciones especiales, según las necesidades del cliente. Otros productos dirigidos a las economías domésticas son la cuenta familiar (se ofrece una gama de servicios y descuentos a los miembros de la unidad familiar), los planes de pensiones (ilíquidos hasta la edad de jubilación) y planes de jubilación que gozan de ventajas fiscales y con un enorme potencial de ahorro a largo plazo al minorar la capacidad de consumo de los individuos. Otros productos destacables desarrollados en la década de los ochenta son los títulos hipotecarios, bonos de tesorería, deuda subordinada, activos financieros con retenciones en origen, etc. En el sector empresarial se oferta una gama adaptada en mayor o menor grado a las características del subsector (libreta agrícola, cuenta comercio, cuenta especial, etc.).

La expansión de los productos de activo destinados a las economías domésticas encuentra sus causas en los nuevos comportamientos de los usuarios de servicios financieros, en el mayor nivel de competitividad y en la inflación, entre otros factores. Entre estos productos destacamos los siguientes: el crédito estudio, el préstamo a jóvenes agricultores, el crédito para pagar impuestos, el préstamo coche, etc. En el ámbito empresarial, a raíz del Decreto 2.290/1977, las Cajas ofertan el descuento comercial y los créditos para financiar operaciones de comercio exterior. En la actualidad son muchas las Cajas con capítulos importantes dedicados a la financiación de exportaciones e im-

**CUADRO 5.6**  
**CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS. NUEVOS PRODUCTOS**  
**FINANCIEROS**

CLIENTES PRODUCTOS	ECONOMÍAS DOMÉSTICAS	ECONOMÍAS EMPRESARIALES
AHORRO	Cuentas corrientes de alta remuneración. Depósitos especiales. Depósito regalo. Cuentas nómina/pensión. Cuentas ahorro-vivienda. Ahorro-estudio. Cuenta joven. Cuenta familiar. Ahorro-previsión. Emisión de activos financieros. Cesión temporal de activos.	Cuenta corriente especial. Cuenta farmacia. Cuenta comercio. Libreta agrícola. Fondos de pensiones.
INVERSIÓN	Crédito estudios. Préstamos a jóvenes agricultores. Crédito impuestos. Préstamo coche. Crédito compra. Crediviajes. Préstamo vivienda.	Descuento comercial. Créditos comercio exterior. Opciones y futuros. Préstamos sindicados. Crédito a interés variable. Líneas de crédito preferenciales. Cuenta de crédito remunerado. Suscripción valores industriales.
NUEVOS SISTEMAS DE PAGO	Tarjeta 6000 y otras. Red 6000 de cajeros automáticos. Eurocheque. Cheques de viaje. Auto 6000. Autoservicio financiero. Transferencias electrónicas de fondos.	Tarjetas de empresa. Terminales punto de venta.

FUENTE: CASTELLÓ MUÑOZ (1991:124).

portaciones, gestión de cobertura de riesgo de cambio, préstamos sindicados, créditos a interés variable, créditos subvencionados por medio de convenios con instituciones oficiales, suscripción de empréstitos, etc.

Durante la década de los ochenta se han desarrollado nuevos sistemas de pago ya que los cajeros automáticos han posibilitado la difusión de las tarjetas de crédito, entre las que destacan: Visa, Grupo 4B, Red 6000, etc. Este instrumento financiero permite ofrecer diversos y variados servicios a determinados segmentos de clientela (medio de pago en los comercios, tarjeta multiuso, tarjeta 6000, tarjeta vinculada al ahorro infantil o educativo, etc.).

En el campo de la diversificación, el proceso de desintermediación, la globalización de los mercados y el déficit público han dado lugar a la aparición del fenómeno conocido como titularización y a la implantación de un conjunto de innovaciones financieras que se canalizan a través de empresas financieras tradicionales o nuevas. Asimismo están surgiendo empresas no financieras ofertando productos y servicios financieros. Y se extienden con ímpetu los productos parafinancieros (seguros de vida, viajes, asesoramiento fiscal y financiero, gestión de patrimonios, oferta de fondos de inversiones, etc.). En los que las Cajas se implican ante la existencia de nuevos competidores.

CUADRO 5.7

## CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS. PRODUCTOS PARAFINANCIEROS

CLIENTES PRODUCTOS	ECONOMÍAS DOMÉSTICAS	ECONOMÍAS EMPRESARIALES
PARAFI- NANCIEROS	Seguros. Viajes. * Asesoramiento financiero y fiscal. Gestión de patrimonios. Fondos de inversión. Servicios de atención al cliente.	Leasing. Factoring. Asesoramiento y consultoría. Banco en casa. Gestión de tesorería. Sociedades de apoyo a la empresa

FUENTE: CASTELLÓ MUÑOZ (1991:131).

En el ámbito de la empresa, las Cajas han desarrollado sociedades para financiar elementos de activo fijo o prestar servicios centrados en el cobro de los créditos concedidos a los compradores, la gestión de tesorería de las empresas, la prestación de asesoramiento o la creación de sociedades especializadas de apoyo a determinados sectores empresariales.

Desde una perspectiva tecnológica, un producto es una combinación de tecnología y mercado. Por tanto, podemos afirmar que un producto es nuevo si se alteran uno de los dos factores anteriores. Basándose en esta definición, Quintas (1988) clasifica a los mercados en: tradicionales, consolidados y nuevos. Y a la tecnología en: inalterada, mejorada y nueva. Obtiene de esta manera una clasificación de las innovaciones financieras que reproducimos en el cuadro 5.8.

La primera de las tecnologías engloba a los productos tradicionales. La segunda se corresponde con las innovaciones financieras de una mayor sofisticación que los productos tradicionales o con un nuevo soporte informático. En la tercera se encuadran aquellos productos caracterizados por avances tecnológicos importantes.

**CUADRO 5.8**  
**CLASIFICACIÓN DE LAS INNOVACIONES FINANCIERAS**

DIMENSIONES DEL PRODUCTO		TECNOLOGÍA		
		INALTERADA	MEJORADA	NUEVA
M E R C A D O S	TRADICIONAL			SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS
	CONSOLIDACIÓN		PERFECCIONAMIENTO DE PRODUCTOS	AMPLIACIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTOS
	NUEVOS		AMPLIACIÓN DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

FUENTE: QUINTAS SEOANE (1988:130).

La estrategia de consolidar o mantener los mercados con tecnología nueva o mejorada puede realizarse a través del perfeccionamiento de productos, ampliación de la gama o sustitución de productos (véase cuadro 5.9).

**CUADRO 5.9**

		TECNOLOGÍA	
		MEJORADA	NUEVA
MERCADOS	Tradicional	<b>REESTRUCTURACIÓN</b> — Reformulando los productos existentes (Depósitos remunerados en especies).	<b>SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS</b> — Tarjeta de débito vinculada a la libreta de ahorro y cuentas corrientes. — Libreta electrónica. — Oficinas Automatizadas, Préstamos instantáneos mediante P.C. en puntos de venta, etc.
	Clientela con mayor información Consolidación	<b>PERFECCIONAMIENTO DE PRODUCTOS</b> — Emisión de activos a tipos competitivos (letras, efectos financieros, títulos hipotecarios). — Colocación y cesión temporal de activos (títulos del tesoro y pagarés de empresas). — Deuda subordinada. — Préstamos-vivienda a interés variable, etc.	<b>AMPLIACIÓN DE PRODUCTOS</b> — Operaciones de seguros con prima única. — Cuentas de mercado monetario. — Productos para financiación. — Fondos de inversión. — Fondo de pensiones. — Seguros. — Viajes, — Etc.

FUENTE: Adaptado de QUINTAS SEOANE (1988:130 y ss.).

Se trata bien de acciones de perfeccionamiento enfocadas a ofrecer mejor remuneración a la clientela y/o condiciones ventajosas de financiación, o de ampliar la gama de productos aprovechando la base de clientes de las Cajas, o automatizar las operaciones para abaratarlas o agilizarlas (sustitución de productos).

La consolidación de los mercados tradicionales puede realizarse sin afectación de la tecnología, por ejemplo a través de campañas promocionales o subidas de tipos de interés, etc. La aplicación de mejores tecnologías a productos ofrecidos en mercados tradicionales incluiría determinadas reestructuraciones tendentes a mantener esos mercados.

Desde la liberalización de 1977, las Cajas participan también en nuevos mercados utilizando mejores tecnologías o aplicando otras nuevas (ver cuadro 5.10).

**CUADRO 5.10**

		TECNOLOGÍA	
		MEJORADA	NUEVA
MERCADOS NUEVOS	<b>AMPLIACIÓN DE MERCADOS</b> Gestión de cobro de efectos. Préstamos y créditos a interés variable. Cuentas de gestión de tesorería. Préstamos sindicados.	<b>DIVERSIFICACIÓN</b> Leasing. Financiación del comercio exterior. Participación en la emisión de títulos. Prestación de servicios informáticos. Gestión de patrimonios. Cash-management, etc.	

FUENTE: Adaptado de QUINTAS SEOANE (1988:130 y ss.).

La diversificación encuadraría nuevos tipos de negocios y tecnologías.

En suma, la oferta de productos de las Cajas se ha extendido e intensificado en la década de los ochenta, modificándose por el perfeccionamiento, sustitución de productos o ampliación de las ofertas, muchas veces sin una orientación clara, definida y planificada con antelación (Quintas, 1988).

## 5.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.

Todo proceso de segmentación conduce a determinar cuáles son las diferentes necesidades de los distintos clientes de un sector específico.

La segmentación posibilita la elección del segmento donde la empresa desea competir y permite poner en práctica una de las tres estrategias: la que se concentra en un segmento determinado de clientes. Puede hacerse con crite-

rios demográficos o socioeconómicos (edad, sexo, ciclo de vida, ingresos, ocupación, educación, etc.), o geográficos, psicográficos y mercadológicos. Son las variables seleccionadas, según este último criterio, las que proporcionan razones en las que los clientes fundamentan sus decisiones de compra y tienen por finalidad:

- Determinar el número de clientes actuales y potenciales en cada uno de sus segmentos con el fin de determinar sus cuotas.
- Buscar oportunidades de negocios en mercados potenciales.
- Mejorar la relación de las entidades con sus clientes y adaptar la oferta de los productos y servicios a las necesidades, a través de estrategias diferenciadas de marketing.

Las empresas pueden utilizar dos estrategias de segmentación. Una denominada estrategia diferenciada dirigiéndose a varios segmentos de mercados con productos o servicios diferentes con el objetivo de incrementar las ventas, generalmente implica mayores costes. Otra, llamada de concentración, que implica dirigir la actividad de la empresa a un solo segmento, especializándose y aprovechando así los recursos existentes. En todo caso, la selección de una u otra estrategia depende de las características de la empresa, del producto y del mercado.

A este respecto, Porter (1980) distingue tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y concentración en un segmento determinado de mercado (cuadro 5.11).

**CUADRO 5.11**  
**LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS GENÉRICAS DE PORTER**

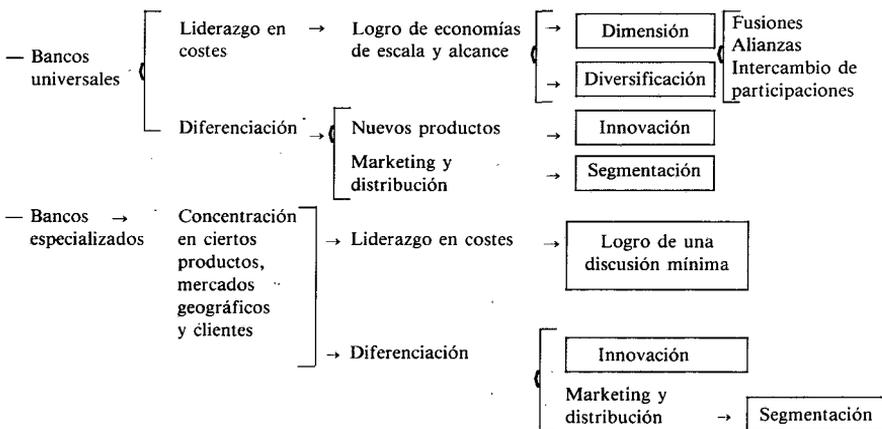
		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Singularidad percibida por el consumidor.	Posición de costes baja.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo el sector empresarial.	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTES
	Sólo a un segmento particular.	FOCUS (Enfoque o alta segmentación)	

FUENTE: PORTER (1980). En versión española (1982:60).

La más utilizada es la de liderazgo en coste porque al avanzar el ciclo de vida del producto, la diferenciación de éstos es sustituida por un proceso de estandarización. El liderazgo en coste necesita de la existencia de economías de escala, el aprovechamiento del aprendizaje y del efecto de experiencia así como de un control riguroso de costes. La estrategia de diferenciación consiste en introducir en el proceso elementos que permitan al cliente percibir características diferenciadoras en el producto. La tercera estrategia competitiva pretende aprovechar la oportunidad derivada de una especialización de productos, clientes o zonas geográficas. Dentro de ésta pueden utilizarse las dos anteriores y la elección de una u otra dependerá de las características de la propia institución y del entorno competitivo.

Estas estrategias son combinadas por Canals (1990) con los tipos de Banca elaborando el cuadro 5.12.

**CUADRO 5.12**  
**ESTRATEGIAS BANCARIAS PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS**  
**EN EL MERCADO ÚNICO DE 1993**



FUENTE: CANALS (1990:220).

Las entidades financieras podrán tener tres campos de actuación distintos (Garay, 1989):

- Estar ofreciendo una gran parte de los productos en las plazas más importantes.
- Estrategia dirigida a las economías domésticas, acompañada de acuerdos de colaboración con otras entidades para dar toda clase de servicios.

- Estrategias de especialización ofreciendo productos concretos en un sector específico de mercado.

Beerli Palacios (1990), siguiendo a Abell (1980), distingue cinco estrategias:

- Estrategia de concentración. Se opta por una cuota de mercado elevada en un nicho definido.
- Estrategia especialista en producto. Se pretende cubrir a todos los grupos de compradores con una gama de productos.
- Estrategia especialista en clientes. La empresa se especializa en un grupo de clientes a los que ofrece un conjunto determinado de productos.
- Estrategias de especialización selectiva. Utilizando una estrategia de diversificación una empresa se expande con varios productos en diversos mercados sin relación entre ellos.
- Estrategia de cobertura completa. Con una estrategia de diferenciación de producto se pretende cubrir las necesidades de todos los clientes con una gama completa de productos.

La diversificación es ampliar la gama de actividades, pudiéndose obtener así economías de alcance al ofrecer un mayor número de productos financiados, facilita a la clientela trabajar con una sola entidad y una utilización más intensiva del capital invertido, y disminuye los tipos de riesgos normales en la actividad financiera (riesgo interés, solvencia, liquidez). Los estudios realizados permiten concluir que una combinación adecuada de actividades reduce las situaciones y el nivel de riesgo.

La oferta de productos financieros debe segmentarse estudiando las necesidades de la clientela y diseñando las estrategias adecuadas de productos, clientes y zonas geográficas. En la década de los setenta la política de productos tenía un carácter indiscriminado, sujeta a las reglamentaciones existentes. Es a partir de la liberalización del sistema financiero cuando las instituciones financieras comienzan a tener una orientación hacia el mercado, diferenciando los productos y segmentando a la clientela.

La estrategia de oferta de cada entidad requeriría del análisis conjunto de las necesidades financieras de los clientes, según los segmentos de mercados elegidos en una opción de actuación que puede ser local, nacional, europea e internacional. En este sentido, se hará necesaria una información completa por segmentos de clientela para tratar a los clientes discriminadamente con objeto de actuar competitivamente. Ello conlleva al establecimiento de prioridades por segmentos de clientela.

Las nuevas realidades exigirán que las entidades se organicen por grupos de clientes en vez de productos para poder evaluar el servicio y la rentabilidad, lo que tiene consecuencias contables, comerciales, etc. La necesidad de abaratar costes imposibilitará la existencia de una política indiscriminada de productos, ya que cada entidad tendrá que ofrecer aquellos en los que tenga ventajas en costes o rendimientos. La escasez de capital, su coste, la reducción de los márgenes de desintermediación, el creciente aumento del coste del pasivo, exigen implementar políticas de productividad adecuadas tanto en el ámbito tecnológico como de gestión de recursos humanos.

Es importante el análisis de la distribución de productos mediante fórmulas de colaboración para las entidades de tamaño medio y pequeño que incidirán en la cuenta de resultados en forma de comisiones. Asimismo, la extensión geográfica de una entidad financiera en el ámbito europeo o mundial dependerá de la existencia o no de ventajas competitivas, optándose entre la implantación exterior de acuerdos de cooperación.

### **5.3. LA FUSIÓN COMO ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO.**

Para materializar las tres estrategias de crecimiento reseñadas anteriormente —horizontal, diversificada y vertical—, las empresas pueden desarrollarse internamente o externamente. La elección de un tipo de decisiones u otro depende del nivel de costes de cada una de las alternativas o razones de carácter tecnológico que actúan como elementos de ventaja competitiva. Las ventajas e inconvenientes de dichas operaciones se recogen en el cuadro 5.13.

El crecimiento externo puede configurarse a través de acuerdos de cooperaciones tipo joint-ventures, inversiones minoritarias o a través de la propiedad total (fusiones o adquisiciones o empresas de creación interna).

La fusión es una transacción en la cual una empresa obtiene la titularidad de parte importante de activos o acciones de otra. Desde una perspectiva legal, para Garrigues (1976) la fusión es un proceso en virtud del cual una o más sociedades se disuelven transmitiendo sus patrimonios, bien a una sociedad ya existente, bien a una sociedad constituida a tal fin. Puede ofrecer dos modalidades, una en la que las sociedades del proceso desaparecen y nace otra nueva, y otra mediante absorción o adquisición, incorporándose a las absorbentes las sociedades absorbidas a través de una ampliación de capital social. La idea central de todo proceso de fusión es lograr la integración en una estrategia coherente de las empresas fusionadas.

Las fusiones pueden ser horizontales, verticales, concéntricas o relacionadas, y conglomeradas o no concéntricas.

**CUADRO 5.13**  
**EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE CRECIMIENTO**

FORMAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO EXTERNO	CRECIMIENTO INTERNO
Ventajas	<p>Crecimiento por parte del mercado. Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva.</p> <p>Posible reducción o eliminación de algunos costes administrativos, financieros, de I + D, de distribución,...</p> <p>Facilidad para financiar el crecimiento.</p> <p>Complementariedad con la actividad actual. Explotación del "efecto sinérgico".</p>	<p>Adquisición de la tecnología más reciente.</p> <p>Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial.</p> <p>Optimización de la gestión a realizar.</p>
Inconvenientes	<p>Resistencia a la fusión o a la absorción: problemas humanos y estructurales de la organización.</p> <p>Tecnología antigua y productos maduros.</p> <p>Dificultades de tipo jurídico, fiscal, contable y administrativo.</p>	<p>Período de maduración de la inversión realizada.</p> <p>Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios.</p>

FUENTE: CHEVALIER (1976), reproducido en BUENO CAMPOS (1987:240).

La fusión puede configurarse como un método externo para desarrollar una estrategia de crecimiento o diversificación. Entre los motivos expuestos por los diferentes autores para justificar las fusiones, un elemento es común y es el carácter variado de las razones. Destacan las aportaciones doctrinales de Cooke (1986), Byars (1984), McCann y Gil Key (1990), etc.

Destacamos a Martín Machín (1991) que se centra en el análisis de la teoría de la eficiencia económica, la teoría del poder de mercado, la teoría sobre la información del valor, la teoría de la construcción de imperios, la teoría de la transferencia de riqueza, la teoría del proceso de toma de decisiones y la teoría de la perturbación económica para exponer las diversas tendencias justificativas de las fusiones.

La teoría de la información sobre el valor parte de la existencia de directivos que gozan de información específica sobre la posible empresa a comprar. La teoría sobre el proceso de toma de decisiones se basa en el argumento de que las decisiones estratégicas son el resultado de procesos condicionados por la capacidad de procesamiento de la información, además la organización

actúa a través de un conjunto de prácticas rutinarias y el poder político adquiere su mayor dimensión en los procesos de formulación de estrategias.

La teoría de la perturbación económica considera que, en determinados momentos, las fusiones están motivadas por perturbaciones de naturaleza económica que influyen en el nivel de incertidumbre y originan cambios en las expectativas de los potenciales inversores. Las teorías de la eficiencia económica y poder monopolístico han sido objeto de una mayor profundización investigadora aunque con resultados contradictorios.

El proceso de articulación de una fusión se conforma en las etapas que veremos a continuación.

### **5.3.1. La misión, los objetivos y valores.**

Hax y Majluf (1984:45) analizan los siguientes elementos para sistematizar la visión u orientación de una empresa: la misión, la determinación de las unidades estratégicas de negocio y su filosofía (valores, objetivos, políticas en relación con los diferentes grupos de interés). La misión es una declaración de los ámbitos de productos, mercados y zonas geográficas y sobre las singularidades de cada área de negocio que, actualmente o en el futuro, se consideran relevantes en relación con los competidores. Consiste pues en determinar a qué segmentos de mercados —actuales y futuros— deben dirigir las Cajas sus productos y servicios. La misión fija la razón de ser de la institución en términos de aportaciones a la sociedad y es conveniente que esté explicitada en un documento utilizado con el objeto de impulsar la visión de la organización con carácter colectivo.

El Consejo de Administración de las Cajas de Ahorros debe identificar la misión real de la entidad, resolviendo los desajustes entre la misión y la consistencia entre los objetivos y la estrategia adecuada, cuidando que los intereses de estas instituciones no coincidan con los intereses personales de la alta dirección y equipos de gobierno; problemática ésta que en las Sociedades Anónimas se soluciona a través del mercado de acciones (Ballarín, 1991).

Estas instituciones financieras han estado orientadas a mercados de ámbito local o regional y a segmentos de clientela familiar y pequeña empresa como prolongación natural de aquélla. En la actualidad se observa una ampliación a otros segmentos de clientela: grandes empresas, instituciones y mercados de carácter nacional e incluso internacional a través de operaciones sindicadas y de comercio exterior. Por tanto, la misión debe recoger los productos y servicios financieros demandados realmente o potencialmente por el mercado, y las Cajas deben orientarse a aquellos segmentos de mercado que tengan mayor efecto multiplicador sobre el desarrollo socio-económico, para

**CUADRO 5.14**  
**DESCRIPCIÓN EXPLÍCITA DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA**

<b>MISIÓN</b> <b>DIMENSIONES</b>	<b>MISIÓN ACTUAL</b>	<b>MISIÓN FUTURA</b>
1. ÁMBITO PRODUCTO		
2. ÁMBITO MERCADO		
3. ÁMBITO GEOGRÁFICO		
4. FORMA DE ALCANZAR EL LIDERAZGO COMPETITIVO		

FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:131).

contribuir al progreso de la zona donde están implantadas. Se distinguen dos grandes segmentos de mercados, las empresas y los particulares, a segmentar en función del entorno socio-económico o características de la estructura económica de la zona. La segmentación del mercado de particulares puede hacerse *ex post* o *a priori* en función de que se utilicen o no estudios de investigación comercial.

El mercado de particulares se segmenta normalmente en base a variables demográficas —sexo, edad, profesión, nivel de ingresos, etc.—. Una segmentación adecuada debe realizarse con criterios de mercado identificando las ventajas buscadas por el cliente en sus relaciones con las Cajas y los productos y servicios que utiliza. Por último, en el ámbito geográfico debe definirse claramente si éste es local, provincial, regional, nacional e internacional.

Las unidades estratégicas de negocios son unidades operativas independientes en relación a las cuales se formulan las estrategias. No siempre coinciden con la estructura de la organización formal y están integradas por uno o varios negocios. Un negocio es un producto o servicio que satisface las necesidades de un mercado externo claramente definido y donde generalmente participen otros competidores.

Por último, una estrategia adecuada debe tener en cuenta el sistema de valores y cultura imperante para verificar su compatibilidad con los objetivos perseguidos. Los valores son concebidos como guías para el pensamiento y la acción, debiendo ser congruentes con la cultura o conjunto de normas existentes en dichas instituciones y con las necesidades de la clientela. Para su implantación se necesita un liderazgo efectivo por parte de la dirección.

Los objetivos son la concreción específica de las finalidades y surgen de un proceso de negociación entre las diferentes partes. Implica la definición de unos items (crecimiento, rentabilidad, eficiencia, recursos financieros, recursos humanos, innovación, etc.) y el establecimiento de un nivel a alcanzar. En las Cajas de Ahorros no aparece claramente ninguno de los objetivos relacionados anteriormente como dominante por la definición cambiante y distinta de su misión. De hecho los objetivos estarán en función del peso que cada uno de los elementos de la misión tiene en la estrategia (contribución al desarrollo de una zona, fomentar el hábito del ahorro, etc.). En todo caso, los objetivos de crecimiento y rentabilidad no se presentan aislados de tal manera que es necesario lograr una compatibilidad entre el beneficio y el crecimiento.

### **5.3.2. El proceso de fusión.**

El proceso de fusión debe comenzar con un análisis de las características internas y posibilidades de la Caja promotora (cuadro 5.15).

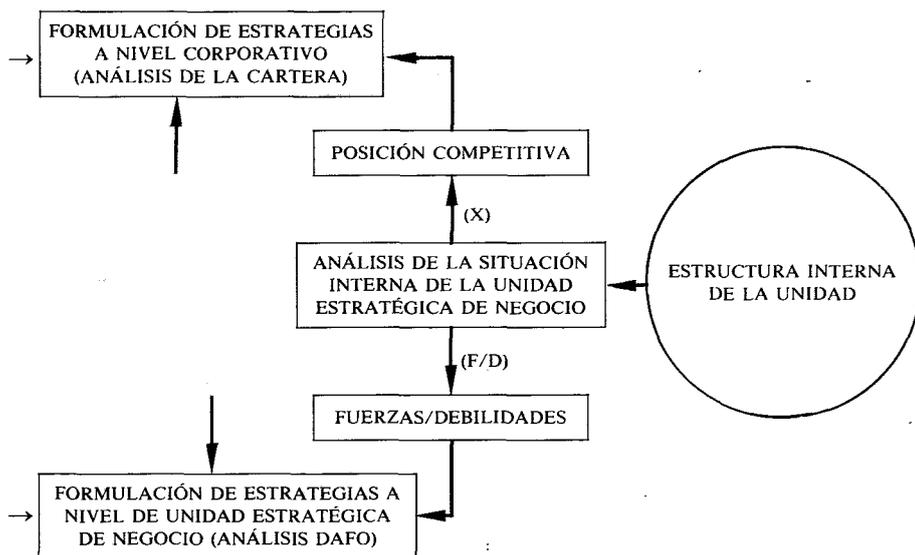
Su definición y tendencia estarán condicionadas por la solución dada a problemas específicos del sector como: tipo de red comercial, procesos y equipos informáticos, tamaño elegido y adecuado, estilo de dirección, costes de transformación, alcance geográfico, empleo de formas asociativas en relación con el nuevo rol a desempeñar por la Confederación, fórmulas a adoptar para la capitalización, etc. Se trata de determinar las ventajas relacionadas con los recursos de carácter financiero, físico, humano, organizativo y tecnológico, analizando las causas que han llevado a la entidad a su situación y los factores que contribuyen al éxito.

Los elementos específicos del sector Cajas de Ahorros de carácter positivo son, entre otros: un amplio mercado en las economías domésticas, un ámbito geográfico de carácter local, provincial y regional que posibilita mantener una vinculación específica con la clientela y conectar con sus necesidades, una externa red de oficinas y cajeros automáticos y la posibilidad de generar economías de alcance propiciando fórmulas asociativas entre Cajas, etc.

Entre los factores o características inadecuadas que limitan la capacidad de la Caja para alcanzar sus objetivos destacan especialmente los altos costes de transformación, la universalización en el campo de los productos y servicios ofrecidos, el peso de los recursos a asignar al fondo de pensiones y las limitaciones al crecimiento del capital, etc.

La matriz crecimiento/participación relativa en el mercado puede utilizarse como medida de la fuerza interna de una entidad.

**CUADRO 5.15**  
**OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA**  
**DE UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO**



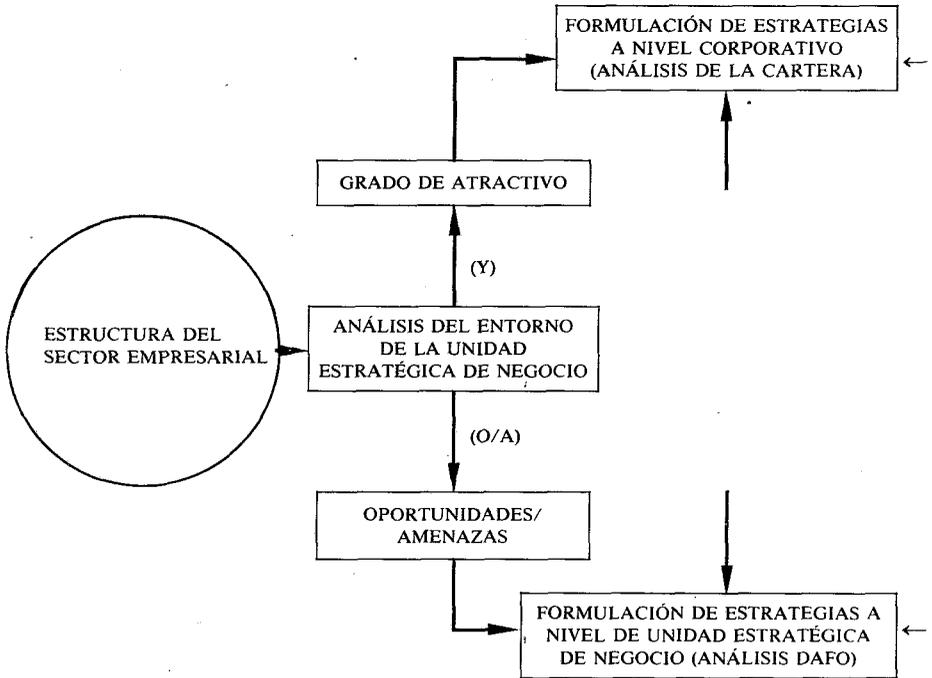
FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:220).

A continuación es imprescindible evaluar el entorno en el que van a actuar las Cajas de Ahorros. Dicho entorno en la actualidad ejerce influencias varias y su diagnóstico permite identificar las oportunidades, amenazas y el grado de atractivo de ese mercado en función de su impacto sobre las entidades (cuadro 5.16).

La eliminación de los coeficientes enmarcados dentro del proceso de liberalización, los impactos positivos de la tecnología, un amplio campo de oportunidad de negocios en la empresa, su tradicional vinculación al territorio, la existencia de un movimiento cooperativo de Cajas, aunque con elementos dinámicos que indican cambios en sus características, se erigen como oportunidades en función de las diferentes situaciones para las Cajas.

Como amenazas destacan la necesidad de alcanzar una dimensión mínima dados los procesos de concentración que se producen, disponibilidad de mayor información por parte de la clientela, incrementos de mayor grado de competencia con especial énfasis puesto por la Banca en el segmento de mercados al por menor, la aparición de nuevos competidores no bancarios, el desarrollo del fenómeno de la desintermediación, etc.

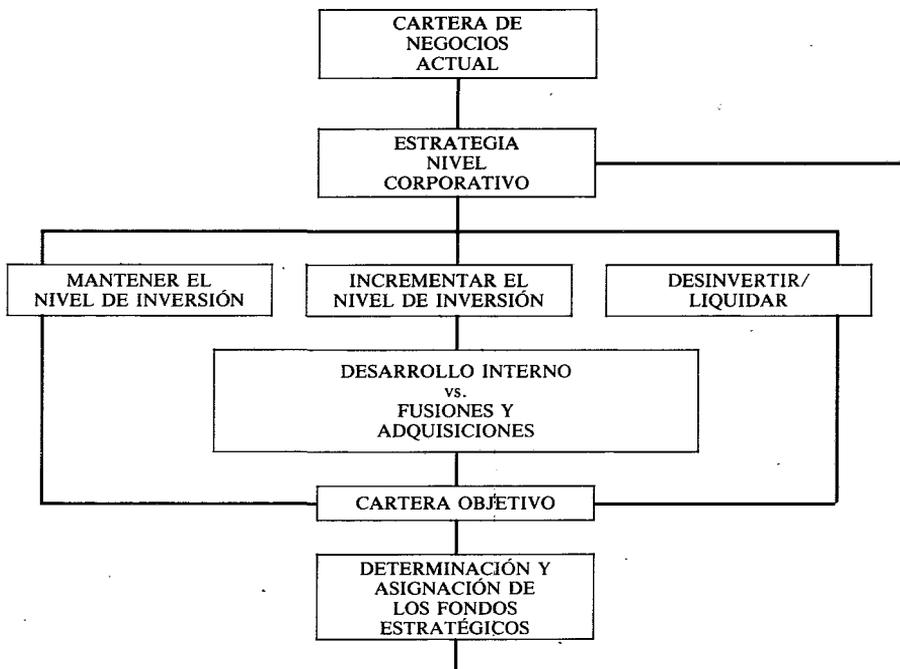
**CUADRO 5.16**  
**OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR**



FUENTE: GARCÍA FALCÓN (1987:151).

Fijada la posición competitiva de la Caja y el grado de atractivo del sector, de la confluencia de ambos análisis se infiere una determinada estrategia. La estrategia global puede pretender mantener el nivel de inversión, desinvertir o incrementar el nivel de inversión (cuadro 5.17). Esto puede realizarse internamente o externamente a través de la fusión. Si se opta por este mecanismo, la selección de candidatos sería el paso siguiente.

**CUADRO 5.17**  
**LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**  
**Y LA DECISIÓN DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN**



FUENTE: MARTÍN MACHÍN (1991:211).

Debe tenerse en cuenta a la hora de elegir la Caja objetivo para la fusión, su posición competitiva y ámbito geográfico a alcanzar con la operación, eficacia organizativa de la dirección y encaje de las culturas organizativas así como evaluar la importancia de esos criterios para la Caja promotora.

El plan de adquisición necesita determinar las prioridades relativas al margen de explotación sobre activos, al cash-flow sobre activos, al tamaño, a las tasas de crecimiento deseadas, a una dimensión aceptable, al riesgo financiero en función de la media del sector o de los competidores. En todo caso, la elección de la Caja objetivo estará en función de su adaptación a la estrategia planificada de la promotora, después de realizar un análisis de la seguridad de sus inversiones, sus perspectivas y la del sector financiero. Para ello, es imprescindible obtener la mayor información de clientes de activos y pasivos, otros bancos, empresas de auditoría, órganos rectores de la política monetaria y re-

vistas especializadas. A este respecto, Newton (1981) establece tres variables para evaluar los factores que influyen en la selección de candidatos:

Seguridad: implica medir la seguridad de las inversiones mediante el análisis de las actividades de la empresa objetivo y el riesgo asociado.

Perspectivas del sector: evaluando diversos factores de mercado.

Perspectivas de la empresa: evaluación de diferentes elementos de la empresa objetivo en relación a sus competidores.

Otro método es el propuesto por Martín Machín (1991), que reproducimos en el cuadro 5.18 y consiste en ponderar los criterios que deben guiar la operación de fusión y adquisición.

CUADRO 5.18

MÉTODO DE LA PUNTUACIÓN PREVIA PONDERACIÓN DE CRITERIOS

CRITERIOS	PONDERACIONES	EMPRESAS				
		A	B	C	...	M
Sinergia						
Ámbito geográfico						
Clima de la adquisición						
Posición competitiva						
Management						
Cultura corporativa						
Tamaño						
Crecimiento						
Rentabilidad del capital						
Apalancamiento operativo						
Apalancamiento financiero						
Precio de compra						
.....						
<b>T O T A L E S</b>					...	
<b>ORDEN DE PREFERENCIA</b>					...	

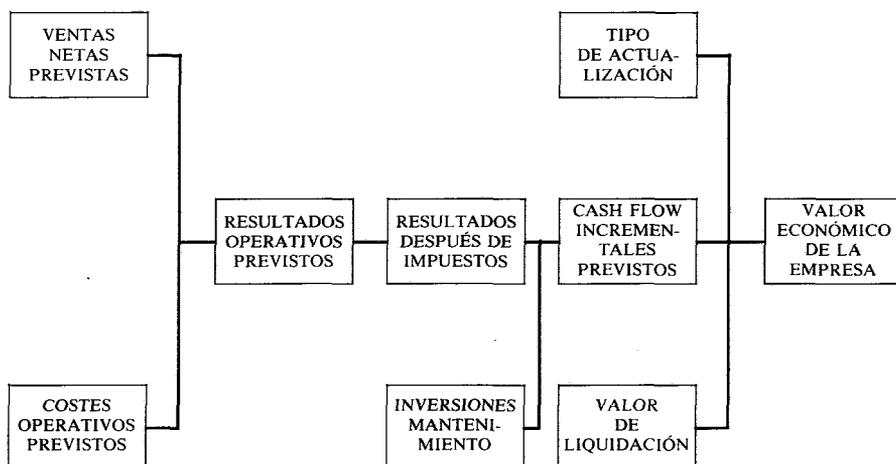
FUENTE: MARTÍN MACHÍN (1991:224).

Es de suma relevancia establecer el tipo de relaciones iniciales entre ambas entidades y determinar el tipo de información necesaria antes de proceder a la valoración de la empresa adquirida. Es en este momento cuando generalmente surgen problemas que dificultan el buen éxito de la operación. Sin ánimo de ser exhaustivos, la información para evaluar a la empresa objetivo puede versar sobre los objetivos y estrategias, análisis de las diferentes direcciones

funcionales, consideración de los aspectos tecnológicos y de investigación, características de los mercados, productos y competencia, etc.

La empresa candidata se valorará en función del valor contable, valor patrimonial neto real, el sustancial, etc. El método del valor actual neto es el más utilizado (valor actual neto de los cash flows futuros generados a una tasa apropiada justa por el riesgo y la inflación).

**CUADRO 5.19**  
**DETERMINACIÓN DEL VALOR ECONÓMICO DE LA EMPRESA**



FUENTE: MARTÍN MACHÍN (1991:251).

El proceso de negociación generalmente se caracteriza por una situación de conflicto sujeta a principios de racionalidad y sentimientos de confianza, amistad u hostilidad, razones de legitimidad más o menos objetivas y la compatibilidad de objetivos entre ambas empresas que definirán, en gran parte, el perfil más o menos hostil de la negociación y sus resultados. La promotora realizará una oferta determinada en función de la valoración resultante, de la situación del mercado, repercusiones de la fusión en la estructura financiera, en los beneficios, fondo de comercio, beneficios fiscales, etc. Según estudios empíricos realizados, más del 60% de las fusiones fracasan en esta etapa por falta de entendimiento entre las partes intervinientes. Las fusiones no son sólo una operación financiera, incluyen aspectos humanos, organizativos, etc.

En la fase de contactos iniciales se establecen los patrones de funcionamiento y reglas de juegos de los comités creados y se intercambia información

general. No es éste el momento para que la empresa promotora establezca una relación de superioridad que pueda impedir o dificultar las estrategias. Siguiendo a Cooke (1986) es imprescindible vender primero las excelencias de su empresa y luego sus intenciones acerca de la adquisición.

La complejidad del proceso dependerá de los intereses o influencias ejercidas por los grupos externos o internos implicados en la fusión. En el supuesto de que las negociaciones concluyan positivamente se fijará un principio de acuerdo conocido como carta de intenciones que tratará de la necesidad de la aprobación por los niveles competentes, tipo de transacción, precio acordado y fecha de cumplimiento. En el acuerdo definitivo se fijan los activos a adquirir, precio final y forma de pago, acuerdos sobre estructura organizativa y nombramientos, asimismo hipotéticas indemnizaciones y garantías con objeto de salvaguardar la veracidad de la información económica, financiera y organizativa suministrada y el cumplimiento de los plazos y planes previstos. Las condiciones de la operación se centran en cumplimiento de compromisos anteriores, aprobación por las autoridades competentes, aprobación de los beneficios fiscales, entrega de los últimos estados financieros, etc., requeridos antes de cerrar la operación.

El logro de una adecuación organizativa de ambas empresas en aspectos tales como la cultura, el tipo de dirección y la estructura organizativa, tiene una especial incidencia en el éxito o fracaso de la fusión. Existen dos elementos claves para llevar a cabo una integración eficaz:

- a) Identificación de la opción organizativa apropiada a largo plazo.
- b) Desarrollo de un plan de integración con sus acciones, secuencias y plazos.

La integración necesita ser analizada a través de los modelos de cambio organizativo para aumentar el compromiso a todos los niveles, canalizando los factores positivos de las fuerzas promotoras, evitando el rechazo a través del incremento de la información y la inserción de las personas en las decisiones empresariales, creando líderes para la nueva situación y fijando un adecuado sistema de compensación. Es imprescindible el compromiso de los equipos de gobierno y niveles directivos para lograr que los nuevos parámetros que definen una situación de cambio se internalicen en la empresa.

El proceso puede desembocar en la consolidación total, en una mera coordinación o en la separación básica de entidades. En la consolidación global, la reestructuración física del personal, de las jerarquías y de los sistemas de comunicación es completa. En la coordinación o grado de integración medio, las actividades, aunque homogéneas, se mantienen separadas físicamente, pero comparten sistemas de dirección, organización y procedimientos comunes.

En la separación sólo se logra la integración en los niveles altos. Optar por una u otra alternativa depende de la existencia de culturas diferentes, del aprovechamiento de economías de escala, la evitación de la duplicación de centros de ventas, el establecimiento de políticas, el solapamiento de productos o clientes, la identificación de marca, etc.

La integración organizativa afecta a las personas en su capacidad para adaptarse a los cambios organizativos, influidos por información defectuosa, pérdida de identidad, supervivencia y cambio en las relaciones de poder, entre otros factores. Un proceso de aculturación pretende modificar las culturas distorsionantes, de tal manera que la filosofía, valores, presunciones y normas que se comparten en la nueva organización conduzcan a la eficacia organizativa. Ello debe venir acompañado de un conjunto de acciones tales como el desarrollo de un sistema de comunicación que posibilite el flujo ágil de ésta en los distintos niveles, la integración y desarrollo del nuevo plan de compensación y beneficios, y los programas de formación y promoción para ofrecer a los empleados oportunidades para desarrollar sus capacidades.

## **CAPÍTULO 6**

# **EL FUTURO DE LAS CAJAS DE AHORROS: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

## **6.1. PLANTEAMIENTO SEGUIDO POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE CARA AL NUEVO ENTORNO COMPETITIVO.**

De las operaciones de concentración que se han producido en los últimos años, no resulta fácil distinguir aquellas derivadas de la preparación exclusiva para el Mercado Único a partir del año 1992, y las que, en todo caso, se habrían dado siguiendo una tendencia mundial hacia la búsqueda de mayores dimensiones para aprovechar las economías de escala y protegerse frente a la competencia. Desde 1983 parecen intensificarse las compras de empresas, la toma de participaciones, las fusiones y los acuerdos de colaboración. Probablemente estos procesos se hayan acelerado también como consecuencia de las expectativas que desataron los preparativos para la creación del gran Mercado Único.

En el sector servicios las operaciones de concentración tienden a ser predominantemente “nacionales”, si bien esta característica es todavía más acentuada en el caso de los Bancos y Cajas de Ahorros, ya que dichas entidades operan en sistemas financieros sujetos a distintas regulaciones fiscales, bancarias y administrativas.

La actividad desarrollada por la Banca y Cajas de Ahorros tiene una naturaleza muy distinta a las actividades industriales o comerciales, pues se produce bajo tecnologías propias, depende de la confianza que inspiran estas entidades al mercado, se benefician y perjudican por la imagen que otras entidades difunden y, en fin, dependen de la localización de las redes de oficinas que prestan los servicios (banca al por menor).

Precisamente la reputación de la entidad, la confianza que merezca a sus clientes y su proximidad respecto al mismo, son tres factores básicos que constituyen la mejor defensa para los Bancos y Cajas de Ahorros nacionales frente a la competencia de las entidades extranjeras que pretenden instalarse en su propio mercado. Evidentemente también constituyen inconvenientes en el desarrollo y expansión exterior de nuestras entidades financieras. De hecho, la mayoría de bancos internacionales que han intentado penetrar en un nuevo mercado de la CE, normalmente han recurrido al expediente de comprar un banco pequeño o bien se han asociado con una entidad doméstica para empezar a establecer relaciones y conocer el mercado.

La postura general que están adoptando las entidades de crédito, en especial la banca europea, frente al nuevo entorno competitivo, no sigue un patrón único pues no sólo nos encontramos con bancos universales, comerciales y Cajas de Ahorros de diversas dimensiones, sino que también existe una fuerte desigualdad en el grado de liberalización del propio sistema financiero de cada país comunitario. Pampillón (1991a), en un intento por determinar la fuerza de los procesos de fusión y la evolución del grado de concentración de las Cajas de Ahorros en los países de la CE, llega a la conclusión que a mayor libertad operativa, los procesos de fusión son más intensos y el grado de concentración es mayor.

Ejemplos de la inexistencia de un patrón único lo tenemos en la existencia de algunas Cajas de Ahorros que sufren las consecuencias de las limitaciones de su propio estatuto, en cuanto a la captación de capitales propios. Por su parte, otras han tratado de buscar salida por la vía de convertirse en sociedades anónimas y, sin embargo, no han logrado alcanzar la dimensión “mínima” —como es el caso de muchas Cajas de Ahorros danesas—. Incluso existen Cajas de Ahorros que han sido absorbidas por bancos o por compañías de seguros —por ejemplo, la mayor Caja de Ahorros holandesa fue absorbida por la tercera compañía de seguros del país y el grupo se ha fusionado con la primera aseguradora de Bélgica—.

Y es que el proceso de preparación de Bancos y Cajas de Ahorros de cara al 1 de enero de 1993 puede haber sido sistemático, como resultado de una Planificación Estratégica, o puramente oportunista, fruto de estrategias contingentes, aprovechando las oportunidades a medida que éstas se presentaban, pero con el objetivo a largo plazo del crecimiento y consolidación de la entidad.

Sabemos que las fusiones bancarias que se han producido en Europa son de elevada cuantía, pero en la CE se limitan a entidades pertenecientes a un mismo país, es más, según Tornabell (1990), los proyectos de fusiones bancarias que se han basado en entidades pertenecientes a países distintos, hasta ahora no han tenido éxito.

De momento, parece claro que no se hayan producido grandes fusiones y OPAs que traspasen las fronteras nacionales. Entre otras razones porque hay pocos candidatos para operaciones de esta naturaleza, se tratan de operaciones difíciles y/o caras, y en la mayoría de los países comunitarios los Bancos y Cajas de Ahorros son considerados como “agentes-delegados” de la política monetaria del sector público. Además, en algunos países las entidades financieras están controladas por el sector público (Italia o Francia, por ejemplo), dificultando la toma de control por parte de entidades financieras extranjeras.

Una salida efectiva para las fusiones que afectan a más de un país comunitario ha consistido en mantener las entidades a fusionar como independientes, incluso dejando que sigan cotizando en las Bolsas de Valores respectivas. La unión se realiza a través de una compañía holding que controla el conjunto.

Todo esto ha dado luz a un movimiento de concentración que opera como el telar de un entramado de acuerdos, intercambio de acciones y pactos. Es lo que Tornabell (1990) denomina “fusiones invisibles”, suelen traspasar la frontera del país aunque también existen dentro de la propia nación. En general, las “fusiones visibles” ocurren dentro de un mismo país.

Los procesos de concentración, asociación y acuerdos de cooperación de todo tipo entre Bancos, Cajas de Ahorros, Compañías de Seguros y Securities Houses (Firmas de Valores) están configurando en Europa un nuevo mapa del sistema financiero, complejo y de perfiles difíciles de seguir y dibujar. Junto a las fusiones puras y simples se registran grandes alianzas, para cooperar en la distribución conjunta de productos o cualquier modalidad de cooperación, pero son más frecuentes los intercambios de acciones (de cuantías relativas) que en la mayoría de los casos son simples pactos de amistad antes que el inicio de un camino hacia una fusión futura. Por consiguiente, mientras el proceso de concentración de la banca europea sigue un proceso visible, paralelamente discurren procesos de concentración más sutiles, que pueden adoptar las más variadas formas.

## **6.2. FINALIDADES ATRIBUIDAS A LAS FUSIONES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS.**

Cuando una entidad financiera anuncia un proyecto de fusión, absorción o de participación de otra/s entidad/es, el propósito último que luego puede constatarse en la práctica al examinar su trayectoria puede no corresponder con la finalidad de la operación declarada en un principio.

Esto puede parecer una contradicción, pero dar a conocer de antemano el diseño de una determinada estrategia en un mercado sometido a una competencia creciente, equivale a revelar los puntos más débiles de la organización, pues cada estrategia responde a un plan para cubrir las propias carencias o a una acción para aprovechar las de nuestros competidores. Por eso “nunca se argumenta una fusión basándola en una finalidad única, sino en un conjunto de finalidades más o menos convergentes” (Tornabell, 1990:63).

A nuestro entender, el objetivo de toda entidad financiera debe ser planteado en términos de la maximización de su valor en el mercado y las decisiones deben ser tomadas respecto a dicho objetivo. Por ello, quizás las últimas

reformas que se están produciendo en algunos países europeos van en la dirección de separar las dos funciones básicas que prestan las Cajas de Ahorros, cuya coexistencia dentro de una misma entidad jurídica se entiende hoy día más difícil debido a los diferentes objetivos que persiguen cada una de ellas: su papel como entidad financiera, sujeta a un fuerte entorno competitivo común a todas las entidades de crédito, y la encomiable obra benéfico-social.

A muchos la palabra “fusiones” les viene a la mente cuando se trata de mejorar la eficiencia de un sistema bancario o de una entidad financiera individual. En este sentido, seguimos la línea escéptica defendida por Revell (1987, 1988 y 1989) sobre que un aumento de tamaño, por sí solo, pueda aumentar la eficiencia, y consideramos que una fusión, para la mayoría de las Cajas de Ahorros españolas, sólo puede estar justificada si conduce a mejorar la gestión conjunta —teniendo en cuenta la ayuda de organizaciones regionales y nacionales en aquellos servicios que no se encuentren a su alcance por motivo de las economías de escala—.

Entre las finalidades más frecuentemente utilizadas por los Bancos y Cajas de Ahorros en sus fusiones destacan la de alcanzar economías de escala y alcance, y la de convertir la entidad en un verdadero banco europeo, nacional o regional —esto es, ampliar su escala de actuación—. Incluso hay quienes justifican estas acciones de cara hacer frente a la competencia que surgirá a partir de 1993.

Resulta difícil encontrar una estrategia única de fusiones. Incluso los juicios de valor han de intervenir para poder deslindar las iniciativas propias y agresivas adoptadas por los Bancos y Cajas de Ahorros de las estrategias que han adoptado para defenderse de su entorno<sup>(51)</sup>. Por ello, dejamos al lector su análisis, recordándole que caben multitud de combinaciones posibles, y pasamos a realizar una referencia de las mismas.

Habrán instituciones deseosas de fusionarse buscando alcanzar una posición de dominio en el propio mercado nacional y expandir las operaciones hacia otros mercados intracomunitarios. Otras simplemente aprovechan una oportunidad que les ha brindado un competidor, o ha sido lanzada por el propio mercado, para llevar a cabo sus fusiones. Esta situación o condición explotable puede convertirse en una mejor posición de mercado, una mejor rentabilidad o una ventaja competitiva. Se trata de adelantarse a los competidores, evitando que acaparen más poder.

(51) Véase TORNABELL (1990), el cual llega a identificar cuatro tipos de estrategias agresivas y once modalidades de estrategias defensivas (algunas de las cuales son comentadas en este apartado).

También se desarrollan estrategias de dominio del mercado doméstico, particularmente por aquellas Cajas de Ahorros que han estado sometidas a severas restricciones de expansión territorial.

Las propias autoridades monetarias estimulan a sus Bancos o Cajas de Ahorros a la compra o fusiones de otras entidades financieras que se encuentran en dificultades. Puede ocurrir que la entidad financiera en cuestión no se encuentre en dificultades y la finalidad básica sea tratar de evitar que los bancos de terceros países compren o absorban bancos con el propósito de penetrar en el mercado.

Las estrategias por mantener la posición de liderazgo pueden ser un motivo de fusiones. Según Tornabell (1990:179), se han constatado en sistemas bancarios oligopolísticos, donde en los últimos años se había mantenido un cierto equilibrio de fuerzas.

Cuando uno de los Bancos toma la iniciativa y compra otro Banco o se fusiona con otra entidad, el sistema se desajusta y se inicia un proceso de fusiones y adquisiciones para no perder posiciones relativas.

En otras fusiones se pretende mejorar la capitalización de una de las entidades participantes —entendemos que para alcanzar una meta ulterior, que es el auténtico motivo—. También se desarrollan estrategias para conservar un segmento del mercado. Este último caso ha venido motivado básicamente por el proceso de globalización de las relaciones económicas, de las empresas y su correlativo aumento de tamaño que han provocado en las entidades financieras un proceso similar, dando lugar a la creación de sus correspondientes redes internacionales.

Las fusiones pueden ser la herramienta utilizada para desarrollar innumerables estrategias en las entidades financieras (por ejemplo, conseguir recursos cautivos, protegerse ante posibles OPAs, defender “nichos de mercado”, etc.). Sin embargo, su utilidad conlleva una serie de ventajas e inconvenientes.

Las ventajas que podrían derivarse de un proceso de fusión se centran principalmente en la posibilidad de entrar en nuevos mercados, como consecuencia de una mayor dimensión, y en la posible disminución de los costes de explotación unitarios. Esta disminución tiene su razón de ser justificada en la posibilidad de eliminar sucursales redundantes en la red de las entidades fusionadas, en las economías de escala y alcances que pueden conseguirse, en un mejor reparto de los costes fijos de la actividad financiera y en la posibilidad que las fusiones otorgan para seleccionar a las personas más competentes de las entidades que se integran para los diferentes puestos de responsabilidad de la institución resultante.

Las ventajas también pueden dejarse sentir. Desventajas ligadas a las fusiones de entidades financieras son la propia perturbación que se produce en la actividad normal de la entidad financiera, y que requiere un plazo de tiempo para digerirla, y las que se derivan de los límites que las propias economías de escala pueden tener. Ya hemos visto cómo surgen dudas sobre la existencia de economías de escalas vinculadas con el tamaño de la propia entidad, pues la experiencia no siempre identifica a las entidades mayores con las más eficientes. Se considera que las economías de escala son más bien inherentes a cada servicio o producto de la entidad financiera.

La mayor competencia bancaria europea está provocando el estrechamiento del margen de intermediación; los resultados dependerán de la generación de comisiones por la prestación de servicios que, a su vez, tiende a ser una función creciente de la dimensión de los bancos. Luego, el aumento de la dimensión va a ser una condición necesaria, aunque no suficiente, para consolidar el margen financiero y hacer menos vulnerable la cuenta de resultados.

Precisamente, las fusiones y adquisiciones de entidades financieras responden, en los últimos años, al propósito de alcanzar un tamaño adecuado para competir en un espacio financiero mayor. En este sentido, se pretende mantener la dimensión de cada entidad respecto de la de sus inmediatos contrincantes, en su propio mercado doméstico y en la arena de los mercados internacionales, esto es, su “masa relativa”. Por consiguiente, entidades se fusionan con el propósito de evitar que el rival más próximo se adelante y absorba o compre la entidad que, al darle mayor masa, desequilibraría la proporción de masas relativas. En definitiva, se trata de un sistema de equilibrio inestable que avanza hacia una mayor concentración bancaria.

La desregulación, la innovación financiera y la automatización de las operaciones por medios informáticos impulsa el aumento de la “masa crítica” de las entidades bancarias. Con lo cual el mecanismo de las fusiones también se convierte en estrategia para protegerse ante posibles OPAs y frente a la liberalización resultante a partir de 1993, alcanzando dichas entidades dimensiones que las hagan invulnerables a los ataques internos o procedentes del exterior.

En concreto, el nacimiento de un gran espacio financiero europeo implica un nuevo modelo bancario. La Europa de los Doce tiende hacia menos Bancos y Cajas de Ahorros pero más grandes y de orientación no especializada, es decir, hacia el modelo de banca universal de grandes dimensiones.

### 6.3. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS.

#### 6.3.1. El punto de partida.

A lo largo de su historia, la actividad de las Cajas de Ahorros españolas ha venido marcada por una serie de características entre las cuales destacamos las tres siguientes:

En primer lugar, las Cajas han querido ser y se han comportado como auténticas instituciones financieras, actuando profesionalmente en el mercado financiero como cualquier otro intermediario.

Segunda característica ha sido su profundo apego al territorio en que desarrollan su actividad. Este principio de territorialidad ha servido para especializar a cada entidad en un área geográfica que le es bien conocida y en la que cuenta con una clientela fiel pues considera a su Caja como algo propio. También, la especialización territorial ha facilitado las posibilidades de cooperación entre Cajas para realizar operaciones o servicios que no podrían acometerse aisladamente, pero sí entre un conjunto de entidades cooperadoras no competitivas.

La tercera característica es su carencia de ánimo de lucro y la dedicación de sus excedentes en beneficio de la sociedad dentro de la que vive y actúa a través de su obra social. Esto quiere decir que las Cajas han de ser entidades rentables, pero revirtiendo su beneficio, en última instancia, a la propia sociedad a través del aprovechamiento de la obra benéfico-social, que se dedica a la cobertura de las necesidades inatendidas por la beneficencia tradicional o por los presupuestos públicos.

Poco a poco se considera que existen condiciones de igualdad operativa con los Bancos, sobre todo a partir de finales de 1988 con la libertad de expansión territorial de las Cajas.

Desde entonces las políticas orientadas a mantener su posición de privilegio en aspectos como la actividad de banca minorista, el nivel tecnológico, la calidad —y la calidez— del servicio, los sistemas de pago electrónicos, la flexibilidad, la amplitud y diversificación de su red de oficinas, la mejor imagen ante la sociedad, etc., se convierten en aspectos positivos destacables de estas entidades.

Pero aún pesa el lastre de la tradición intervencionista que históricamente les ha afectado. Se inician actividades de reforzamiento de la orientación comercial de estas entidades, entre las que destacan: el aumento de dimensión; el fortalecimiento de los recursos propios para el ejercicio y ampliación de sus

actividades, pese a la limitación que las Cajas tienen, por su naturaleza jurídica, de recurrir al mercado de capitales; la contención de los costes de transformación, todavía excesivos para alcanzar niveles de competitividad adecuado, y de consecución de mayores ingresos por comisiones y cobro de servicios, que de momento se mantienen en clara desventaja respecto a la banca.

Cabe esperar que las diferencias entre bancos y Cajas de Ahorros continúen disminuyendo en cuanto a su papel y actuación en el mercado financiero, con independencia que desde otros puntos de vista (naturaleza jurídica, vocación social, etc.) las Cajas puedan mantener las características diferenciadoras que las definen.

La adopción de medidas y actitudes importantes se produce tanto desde el punto de vista de las instituciones financieras como del sector público. En esta línea, el sector público ha establecido un plan de supresión de los coeficientes de inversión obligatoria, que culminará a finales de 1992<sup>(52)</sup>. Pero la incorporación de España a la CE y la integración de la peseta en el Sistema Monetario requiere también de una política económica de ajuste, esto es, una estabilidad interior y una reducción de los desequilibrios exteriores. Y, cómo no, la plena libertad de movimiento de capitales obliga a un adecuado tratamiento fiscal del ahorro que no sólo permita su generación, pues constituye la base de la actividad de las instituciones financieras, sino que también evite su deslocalización. Todo para permitir un marco de competencia leal entre las distintas entidades financieras.

Finalmente, las características de algunos segmentos de usuarios están cambiando. Como apuntan Alvira y Garcá (1991), el proceso de urbanización, el aumento de la renta personal, una mejora de la cultura financiera y un incremento de las relaciones económicas, incluso con personas o empresas de otros países, exige una respuesta diferenciada de las Cajas hacia estos sectores que cuantitativamente no son aún mayoritarios, pero que se están extendiendo y que, en volumen de actividad, constituyen una parte importante del mercado.

### **6.3.2. El diagnóstico.**

En toda planificación, las Cajas deben ser cuidadosas para evitar conflictos entre sus objetivos como entidades financieras con una histórica misión social y sus objetivos de actuación en la actividad financiera.

Al contrario que muchas otras instituciones financieras, las Cajas de Ahorros no cuentan con capital-acciones, en definitiva, de accionistas que demanden una rentabilidad y dividendos. Así pues, la misión oficial de estas entidades

---

(52) Real Decreto 377/1989, de 13 de enero.

evidentemente corresponde definirla y controlarla a sus órganos de gobierno, siendo norma generalizada la canalización máxima posible de fondos a la Obra Social, si bien en los últimos años las condiciones del mercado, sus restricciones y competencia, están obligando a las Cajas a replantear sus estrategias, sus objetivos y su misión, esto es, a ser más coherentes.

En nuestro enfoque, partimos del principio de que “las Cajas quieren seguir siendo Cajas”. Lo que es lo mismo, entidades financieras que han elegido como especialización la prestación de servicios de banca al por menor a familias, empresas medias y pequeñas y entidades locales y regionales, con una base territorial delimitada geográficamente y con dedicación de la parte libre de su excedente a la realización de obras o actividades de carácter social que repercutan directamente en beneficio de la sociedad en la que operan.

Surge la necesidad de un nuevo planteamiento para hacer frente a la misión de siempre. Cuestiones relativas a la dimensión, zona de actuación, fusiones, asociaciones y acuerdos, son debatidas con intensidad en los últimos años.

Queda clara la necesidad de una planificación estratégica de las Cajas de Ahorros que, partiendo del análisis minucioso de sus puntos fuertes y sus debilidades, identifique los elementos en que ha de centrarse la acción de las Cajas para dar una respuesta sólida a las condiciones del nuevo entorno económico y financiero (esto es, confrontarlos con las oportunidades y amenazas del entorno). En su investigación sobre las estrategias competitivas para el sector de las Cajas de Ahorros en España, Egea Krauel (1991) efectúa un amplio repaso para la construcción de su matriz DAFO —debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades—. Aprovechamos la ocasión para presentar algunos de sus resultados.

Entre los pilares básicos de las Cajas españolas, Egea identifica los siguientes factores:

- Su liderazgo histórico en la actividad de banca al por menor.
- La extensión del sistema de distribución (red de sucursales, cajeros automáticos, tarjetas de crédito, terminales puntos de venta), que impone, de hecho, barreras de entrada a la competencia.
- Su flexibilidad y capacidad de adaptación a las circunstancias.
- Su nivel tecnológico.
- La imagen positiva que proyectan sobre la sociedad, favorecida por su dimensión geográfica y su orientación social.
- La tradición asociativa —nacional e internacional— del sector de las Cajas de Ahorros.

Frente a estos pilares o puntos fuertes, en cinco aspectos cabría concretar sus puntos débiles:

- Sus elevados costes de transformación.
- Los mayores compromisos adquiridos, comparativamente con la Banca respecto a fondos de pensiones de su personal.
- La dificultad estructural de nutrir recursos propios.
- El menor desarrollo del marketing estratégico, que frente al aumento del poder negociador de la clientela, se convierte en un elemento fundamental para la gestión comercial.
- Su estructura organizativa, basada en productos y procesos, que deberá evolucionar hacia organizaciones orientadas al mercado y los clientes.
- La propia heterogeneidad, en dimensión y actitud, de las instituciones que componen el sector, como consecuencia de la mayor libertad y de las diferentes estrategias adoptadas por las distintas Cajas.

Si siguiendo la metodología de la planificación estratégica, necesitaremos contrastar estos puntos, fuertes y débiles, con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno económico-financiero a las Cajas de Ahorros.

Para Egea (1991), las oportunidades más importantes a tener presente en el futuro próximo son:

- La liberalización creciente de la actividad financiera, con la gradual desaparición de los coeficientes.
- La tradición de colaboración entre Cajas españolas, así como el interés y la posibilidad de colaborar con Cajas de Ahorros de otros países al establecerse un nuevo marco competitivo europeo.
- El desarrollo de los sistemas de pago electrónico.
- La posibilidad de incrementar los productos derivados de la prestación de servicios, cuyo peso es escaso aún en las Cajas comparativamente con la banca.
- Su tradicional faceta territorial, ante la ausencia de una banca regional autónoma.

Mientras las amenazas más relevantes vienen marcadas por los acontecimientos siguientes:

- La toma de posición ante el Mercado Único<sup>(53)</sup>, a las que responden los procesos de fusión recientes de la banca y la creciente agresividad de sus comportamientos en la captación de pasivos.

(53) Entrada en vigor del Acta Única Europea el 1 de enero de 1993.

- La mayor competitividad entre entidades <sup>(54)</sup>.
- El mayor poder negociador de la clientela, derivado de una información más completa.
- La profundización en el proceso de desintermediación que acompaña al desarrollo del sistema financiero <sup>(55)</sup>.
- La mayor competencia intercajas, fruto de la ruptura legal de los límites tradicionales de la expansión territorial.

Conviene recordar que todo cambio del entorno puede suponer oportunidades para la Caja de Ahorros o amenazas. El problema está en determinar si tal cambio concreto es oportunidad o amenaza y ser consciente de que para nuestros rivales puede tener un significado distinto al nuestro. El análisis de cada entidad dará como resultado su propia matriz DAFO, aunque los factores enunciados anteriormente se presentan trabajando el sector de las Cajas españolas en conjunto.

#### **6.4. UNA REFLEXIÓN SOBRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS.**

Hemos visto que la dimensión de una entidad bancaria no es sinónimo de su eficiencia, pues ésta depende de una multiplicidad de factores asociados a su capacidad innovadora, a la calidad de la gestión y a la capacidad técnica que incorpora. En este sentido, no es de extrañar la existencia de entidades eficientes de dimensiones relativamente bajas.

Y es que en los procesos de concentración y fusión de las instituciones financieras existen, además de los factores económicos, otros aspectos de naturaleza política y social. Las fusiones exigen elecciones en los equipos, superar duplicidad de redes y de organizaciones, y todo un complejo proceso de integración de culturas empresariales.

Además, la concentración no es un fin en sí misma, sino una respuesta instrumental a los objetivos competitivos fijados como metas por las entidades. Por ejemplo, puede ser útil para alcanzar unos niveles de dimensión mínimos, también para reducir una excesiva red de oficinas, o bien para penetrar en mercados financieros más amplios que los actuales.

---

(54) Desde 1988 se viene produciendo un clima competitivo mucho más intenso que afecta tanto a la banca al por mayor, como a la banca al detalle, segmento este último propio de las Cajas de Ahorros. En parte, todo esto se traduce en un estrechamiento del margen de intermediación.

(55) En este sentido, últimamente el Estado está realizando la colocación de sus activos financieros muy competitivos que, unido al mejor conocimiento del mercado por parte de los clientes, está originando cambios en el comportamiento de la demanda de activos financieros.

Si se trata de un objetivo de dimensión —con las finalidades que conlleva— la fusión y concentración no son la única respuesta. Un aumento en el tamaño medio de los depósitos y la cooperación entre instituciones financieras puede permitir el logro de economías de escala importantes.

En España, la propia CECA considera la fusión como una fórmula costosa y complicada. Presenta como alternativa la vía de la cooperación entre Cajas de Ahorros, españolas y extranjeras. Concretamente, cada Caja de Ahorros ha de alcanzar una dimensión apropiada a sus objetivos —donde las fusiones pueden ser un camino válido— y, por otra parte, en su conjunto, las Cajas han de potenciar los instrumentos que, como la propia CECA, pueden facilitar una concurrencia eficiente en los nuevos mercados.

Precisamente buscando estrategias alternativas a las Cajas de Ahorros para competir satisfactoriamente en el mercado financiero único de la CE, Pajejo, Rodríguez y Cuervo (1992) hacen referencia a las siguientes:

- a) La estrategia horizontal. Se apoya en la especialización. La entidad trata de adaptarse a los entornos cambiantes y explotar los recursos y su know-how para ser rentable.
- c) La estrategia de cooperación y alianzas. Se distinguen dos niveles:
  - Agrupaciones de bancos supranacionales para armonizar sus políticas y estrategias. Acuerdos de cooperación.
  - Intercambio de participaciones y/o activos como una mayor exigencia de cooperación.

Evidentemente, se optará por una coalición cuando ello dé lugar a beneficios que no pueden obtenerse por el desarrollo interno, una vez analizado su coste y formalización legal.

Por su parte, Egea (1990) recalca la necesidad de un tamaño mínimo necesario para las Cajas de Ahorros que les permita competir en un entorno más globalizado, donde cada entidad adoptará la mejor alternativa posible en su replanteamiento dimensional. Igualmente considera un conjunto de estrategias globales (de dimensión, de territorialidad, de fondos propios, de marketing, de rentabilidad y costes de transformación, y de grupos de Cajas) que deben ser abordadas por las Cajas de Ahorros españolas con cierta celeridad.

Señalábamos que el actual mapa de las Cajas de Ahorros españolas nos induce a pensar en la tendencia a un modelo de Caja Regional —al margen de otras opciones vocacionales de carácter local, nacional e internacional para algunas Cajas— que tiene que hacer compatible especialización y tamaño, por lo que el desarrollo externo vía fusiones y adquisiciones posiblemente alcance un punto a partir del cual debería sustituirse por la búsqueda de alianzas, que

permitan a una Caja especializarse en aquello que hace mejor, al mismo tiempo que se beneficia de la especialización ajena. Ello plantea la mencionada necesidad de cooperación entre Cajas de Ahorros o con otras instituciones financieras a nivel supra-regional, sobre todo dada la conveniente dimensión nacional de la mayoría de los productos y servicios que distribuyen.

Aunque Jack Revell (1991) distingue dos líneas de actuación posibles —la de aquellos países en los que se pretende crear una estructura de Cajas regionales fuertes y la de aquellos otros en los que la Caja central se une a una serie de Cajas locales para formar un grupo cohesionado y competitivo— concluye que, al dominar el modelo de Cajas regionales en España, éste debería ser completado con la creación de un holding, como organización central del sector, en el que participaran la CECA y todas las Cajas de Ahorros, permitiéndoles adquirir ventajas en la competencia frente a las instituciones bancarias.

La idea de formar una sociedad holding que incluya a la Caja de Ahorros central y a otras Cajas de Ahorros no es nueva. Además de Italia, países de la EFTA como Suecia y Austria, siguen este modelo, aunque con diferencias en la pertenencia de las Cajas de Ahorros a la sociedad holding.

En Italia, en previsión de la entrada en vigor de la Ley D'Amato, cuatro grandes Cajas (las de CARIPLO, Turín, Roma y Verona) iniciaron individualmente la constitución de grupos financieros invitando a otras Cajas de Ahorros más pequeñas a integrarse en tales agrupaciones. Aunque el 60% rechazó la invitación, se presentaba una situación que amenazaba la supervivencia del Istituto di Credito delle Casse di Risparmio Italiane (ICCRI) y el sector podría fragmentarse con facilidad. Buscando una solución, en 1991 se presenta el proyecto de crear un holding de Cajas de Ahorros integrado por el ICCRI para atender las necesidades de las Cajas medianas y pequeñas<sup>(56)</sup>, con lo cual el sector quedaría dividido en dos grupos: uno estaría constituido por las cuatro grandes Cajas y las que estén resueltas a hacer todo por su cuenta y, el segundo, estaría integrado por todas las demás<sup>(57)</sup>. El éxito del plan depende del número de Cajas que, manteniendo su identidad jurídica y local, accedan a integrarse en el holding.

El plan sueco tiene grandes similitudes con el scorporo de las Cajas italianas pero, a su vez, presenta varias peculiaridades.

La más importante radica en limitar la pertenencia al holding a las Cajas de Ahorros que sobrepasan una determinada dimensión, dejando a las entidades más pequeñas la posibilidad de negociar acuerdos de cooperación<sup>(58)</sup>. La

(56) No tiene sentido incluir a las muy grandes en una sola red.

(57) El holding ostentaría el 51% del capital de las Cajas integradas, aunque se podría permitir participaciones menores si fuese necesario (evidentemente, las Cajas habrían de transformarse en sociedades limitadas).

(58) Las Cajas de Ahorros suecas respetan el principio de territorialidad y no compiten entre sí.

Agrupación de Cajas de Ahorros —nombre del holding— queda constituida por once entidades: el Grupo Swedbank —o sea, la Caja de Ahorros Central— y todas las Cajas de Ahorros regionales. Otro aspecto relevante de la reforma es el énfasis puesto en el respeto a las características esenciales de estas entidades financieras, de cuyo cumplimiento y vigilancia se encargan las “fundaciones de ahorro”<sup>(59)</sup>.

El holding austriaco fue creado en 1990 y se encuentra abierto a todas las Cajas. Aunque las Cajas pequeñas tendrían una participación minoritaria (40%) frente a las dos grandes Cajas vienesas y sus filiales financieras (40%), y a la Caja central (20%), pueden controlar la sociedad uniéndose y ejerciendo ese poder mediante su participación mayoritaria en la Caja central.

Un punto común en la reorganización del sistema de Cajas de Ahorros europeas ha sido su origen en los efectos de medidas legislativas —existen entidades que han abandonado el sector mediante su conversión en bancos comerciales o fusionándose con éstos, incluso con compañías de seguros—. A las Cajas se les abre la oportunidad de crear una nueva estructura del sistema, aprovechando sus fortalezas y siendo conscientes de que sus principales competidores operan, comercializan y anuncian sus productos a escala nacional. Se trata de diseñar la mejor estructura para el sistema en su conjunto. En este sentido, “parece probable que las Cajas regionales no sean más que una etapa de transición hacia un plan nacional de agrupación de las Cajas de Ahorros independientes en una estructura coherente” (Revell, 1991:184).

En cuanto a la captación de recursos propios y a la necesidad de replantear las relaciones propiedad-control en las Cajas, la conversión en sociedad mercantil por separación de la Caja de Ahorros, en cuanto entidad financiera, y la fundación parece ser la alternativa con más partidarios. Las ventajas son evidentes en cuatro aspectos: en primer lugar, por “abaratarse” la captación de capital y “asegurar” una gestión financiera más eficiente; en segundo lugar, por clarificar las relaciones entre propiedad y dirección; en tercer término, porque al no ser necesaria la relación de uno a uno entre Caja convertida y fundación (que posee la totalidad o una parte de las acciones) es posible fusionar Cajas por motivos económicos, dejando intactas las fundaciones; y, finalmente, porque la fundación vigilaría —siguiendo el modelo sueco— que la “sociedad de ahorro” se sujete firmemente a las características esenciales del movimiento de las Cajas de Ahorros.

---

(59) Las Cajas de Ahorros que integren sus operaciones en la Agrupación pasan a ser “fundaciones de ahorro”, mientras que las entidades filiales del mencionado holding son llamadas “compañías de ahorro” o “sociedades de ahorro”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABELL, D. (1980): *Defining the Business: The starting point of planning*. Prentice-Hall Inc.
- AGRUPACIÓN EUROPEA DE CAJAS DE AHORROS (1989): Comisión 1992: *Las consecuencias de la implantación del Mercado Único para las Cajas de Ahorros Europeas. Informe preparado a instancia del Consejo de Administración de la Agrupación Europea de Cajas de Ahorros, quien dio el mandato a la Comisión*. 1992.
- ALVIRA MARTÍN, F. y GARCÍA LÓPEZ, J. (1991): "Presente y futuro de las Cajas de Ahorros: Una encuesta". *Papeles de Economía Española*, nº 47: 136-154.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw-Hill (Existe versión española: *La estrategia de la empresa*, 1976, EUNSA).
- BALLARÍN, E. (1991): "El proceso de dirección en las Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, nº 47: 25-36.
- BEERLI PALACIO, A. (1990): *Comportamiento de los segmentos del mercado bancario minorista en la provincia de Las Palmas*. Tesis Doctoral no publicada, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- BELLOSO, P. (1991): "Situación de las Cajas de Ahorros españolas en el movimiento internacional de Cajas de Ahorros". *Papeles de Economía Española*, nº 46: 147-148.
- BENGOECHEA, J. y LERENA, L.A. (1988): "La dimensión como condicionante de la estrategia bancaria". *Papeles de Economía Española*, nº 36: 77-89.
- BERGES LOBERA, A.; ONTIVEROS BAEZA, E. y VALERO LÓPEZ, F.J. (1988): "Nuevos instrumentos de financiación internacional". *Papeles de Economía Española*, Suplemento sobre el Sistema Financiero, nº 21: 161-168.
- BERGES LOBERA, A.; ONTIVEROS BAEZA, E. y VALERO LÓPEZ, F.J. (1990): "La internacionalización del sistema bancario español". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 79-104.
- BOUCHER, W.L. (1980): *The process of conglomerate merger*. Federal Trades Commission.
- BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa (Metodología, técnicas y casos)*. Ediciones Pirámides, S.A., Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1990): "Los cambios en el entorno competitivo de la banca: estrategias para los noventa". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 53-77.
- BUENO CAMPOS, E. y RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): "Los factores competitivos de la banca del futuro". En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 17-35.
- BYARS, L.L. (1984): *Concepts of strategic management (Planning and implementation)*. Harper & Row Publishers, New York.
- CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*. Ariel Economía, Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- CANALS, J. (1991a): "La evolución del sector bancario en España durante los años ochenta". *Información Comercial Española*, nº 699, noviembre: 77-97.



- CANALS, J. (1991b): “*La rentabilidad de la banca en Europa*”. Información Comercial Española, noviembre, nº 699: 99-120.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (1989): “*Los Nuevos Productos en la Industria Financiera*”. ESIC-MARKET, nº 64, abril-mayo-junio: 109-122.
- CASTELLÓ MUÑOZ, E. (1991): “*La oferta de nuevos productos por las Cajas de Ahorros*”. Papeles de Economía Española, nº 47: 121-133.
- CECA (1991): Instrumentos de Gestión Comercial. Indicadores comerciales de las entidades financieras, 1990.
- CECA (1992a): Anuario estadístico. Cajas de Ahorros Confederadas, 1991.
- CECA (1992b): Estadísticas básicas. Varios números (enero-mayo de 1992).
- CLARK, J.A. (1988): “*Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature*”. Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review, vol. 73, nº 8, septiembre-octubre: 16-33.
- CLAROTTI, P. (1989): “*El Acta Única y sus repercusiones sobre los mercados financieros y de capitales*”. Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 25: 17-22.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1988): *Creación de un espacio financiero europeo*. Colección “*Perspectivas Europeas*”, CECA-CEE-CEEA, Bruselas.
- COOKE, T.E. (1986): *Mergers & acquisitions*. Basil Blackwell Ltd.
- CUERVO GARCÍA, A. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, A. (1991): *Rentabilidad y creación de valor en la empresa*. Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- CUERVO-ARANGO, C. (1991): “*Alternativas estratégicas de la banca española en el mercado financiero europeo*”. Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 33: 124-133.
- CHEVALIER, J.M. (1976): *L'économie industrielle en question*. Calmann-Levy (Existe versión española: *La economía industrial en cuestión*, 1979, H. Blume).
- DAVID, F.R. (1985): “*How do we choose among alternative growth strategies?*”. Managerial Planning, enero-febrero: 14-22.
- DE LA HUCHA CELADOR, F. (1991): “*La reforma de las Cajas de Ahorros italianas*”. Papeles de Economía Española, nº 46: 149-161.
- DELGADO FERNÁNDEZ, F.L. (1989): *Economías de escala en el sistema bancario español*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense, Madrid.
- DELGADO FERNÁNDEZ, F.L. (1990): “*Economías de escala en el sistema bancario español*”. Revista de Economía, nº 4, primer trimestre: 70-72.
- EGEA KRAUEL, C. (1990): “*Aproximación estratégica al sector de Cajas de Ahorros en España*”. En Buenos Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 311-343.
- EGEA KRAUEL, C. (1991): “*Estrategias competitivas del sector de Cajas de Ahorros*”. Papeles de Economía Española, nº 47: 2-24.
- ESPITIA, M.; POLO, Y. y SALAS, V. (1990): “*Eficiencia estática y dinámica en el sector bancario español*”. Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social).
- FANJUL, O. y MARAVALL, A. (1985): *La eficiencia del sistema bancario español*. Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ PELAZ, M. (1990): “*El nuevo régimen de las fusiones de sociedades según el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (Real Decreto Legislativo 1.564/1987, de 22 de diciembre)*”. Boletín de Estudios Económicos, vol. XLV, nº 139, abril: 127-148.

- FUENTESAZ LAMATA, L. (1990): "Servicio bancario y número de oficinas: un estudio empírico del caso español". Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social), Documento de trabajo nº 57/1990.
- FUNDESCO (1988): "Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español". Informe resumen, octubre, Madrid.
- GARAY MORENES, R. (1989): "Nuevos desarrollos en los mercados financieros. Estrategia de la Banca privada". Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 25: 82-85.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. (1987): *Formulación de estrategias en la empresa*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias, Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales, nº 14, Las Palmas de Gran Canaria.
- GARMENDIA, A. (1991): "Un modelo de integración y coordinación para las Cajas de Ahorros". Papeles de Economía Española, nº 47: 112-120.
- GARRIGUES, J. (1976): *Curso de Derecho Mercantil*. Imprenta Aguirre.
- GONZÁLEZ LÓPEZ-VALCARCEL, B. (1991): *En torno a la eficacia bancaria*. Memoria del proyecto de investigación presentado en el concurso a la plaza de Catedrático de Universidad, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GUAL, J. y HERNÁNDEZ, A. (1991): "Costes operativos, tamaño y especialización en las Cajas de Ahorros españolas". 6ª Jornadas de Economía Industrial, Investigaciones Económicas (suplemento 1991), Resumen de ponencias. Fundación Empresa Pública, Madrid.
- GUAL, J.; XIMÉNEZ, S. y VIVES, X. (1990): "Dimensión y eficiencia en costes en la banca española". Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social), Documento de trabajo nº 62/1990.
- GUTIÉRREZ, F. y CAMPOY, J.A. (1988): "Eficiencia y competencia en el sistema bancario español". Boletín Económico, Banco de España, diciembre: 51-63.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1984): *Strategic Management: An Integrate Perspective*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- HAX, A.C. y MAJLUF, N.S. (1988): "The concept of strategy and strategy formation process". Interfaces, nº 18, mayo-junio: 99-109.
- HUMPHREY, D.B. (1987): "Cost dispersion and the measurement of economies in banking". Federal Reserve Bank of Richmond Economic Review, vol. 13, nº 3, mayo-junio: 24-38.
- JANSSON, E. y SALAS, V. (1991): "Valor de reposición de activos reales y nivel de fondos propios". Papeles de Economía Española, nº 47: 61-71.
- KLUG, R.J. (1989): "Valuing the potential acquisition". En Richard S. Bibler (ed.), *The Arthur Young management guide to mergers and acquisitions*, John Wiley & Sons: 35-51.
- LAGARES CALVO, M.J. (1988): "Cajas de Ahorros: Los retos del futuro". Papeles de Economía Española, nº 36: 157-173.
- LAGARES CALVO, M.J. (1991): "Cajas de Ahorros: Las respuestas españolas". Papeles de Economía Española, nº 46: 204-230.
- LERENA, L.A. (1989): "La estrategia de la banca española ante el reto del Mercado Único". Rev. Situación, Banco Bilbao Vizcaya, nº 1: 5-17.
- LORENTE, M.A. (1981): *El marco económico del sistema financiero*. Hispano Europea, S.A., Barcelona.
- LLADO, A.; GRACIA, M.A.; SOLER, M. e ISERN, J. (1989): *Los sistemas bancarios de los principales países de la CEE*. Caja de Pensiones para la Vejez y Ahorros de Cataluña y Baleares, Documento de trabajo nº 18, Barcelona.

- MADROÑERO, A. (1988): "*La regulación bancaria en la CEE*". Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 24: 19-22.
- MALATESTA, P.H. (1983): "*The wealth effect of merger activity and the objective functions of merging firms*". Journal of Financial Economics, nº 11: 155-181.
- MARRERO HERNÁNDEZ, A.; NAVARRO DE TUERO, F.J.; PÉREZ SÁNCHEZ, M.A. y LÓPEZ HERNÁNDEZ, B.E. (1992): *El ahorro en Canarias y su vinculación con las Cajas de Ahorros en la década de los ochenta*. Centro de Investigación Económica y Social de Canarias, Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales, nº 21, Las Palmas de Gran Canaria.
- MARTÍN FERNÁNDEZ, M. (1989): "*Riesgos de la innovación financiera y su control*". Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 25: 43-50.
- MARTÍN MACHÍN, S.J. (1991): *Aspectos estratégicos, organizacionales y jurídicos de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas*. Tesis Doctoral no publicada, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- McCANN, J.E. y GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- MEDEL VICENTE, A. (1991): "*Hacia la definición de un nuevo mapa del sector ahorro en España*". Papeles de Economía Española, nº 47: 108-111.
- MENÉNDEZ, M.A. (1988): "*Los problemas estadísticos derivados de la innovación financiera. Especial referencia a los mercados monetarios y de valores*". Boletín Económico, Banco de España, noviembre: 35-46.
- MONTERO PÉREZ, A. (1989): "*Nuevos desarrollos en los mercados financieros. Estrategia de las Cajas de Ahorros*". Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 25: 75-81.
- MORALES-ARCE, R. (1989): "*Los Mercados Financieros*". ESIC-MARKET, nº 64, abril-mayo-junio: 125-145.
- NEWTON, J.K. (1981): "*Acquisitions: a directional policy matrix approach*". Long Range Planning, vol. 14, nº 6: 51-57.
- OECD (1987): *Structural Adjustment and Economic Performance*. OECD, París.
- ONTIVEROS BAEZA, E. (1988): "*Cambios de orientación en la actividad de los mercados financieros internacionales: el retorno a la financiación bancaria*". Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, nº 23: 50-72.
- ONTIVEROS BAEZA, E. y VALERO LÓPEZ, F.J. (1990): "*Nuevas tendencias en el sistema financiero internacional*". Papeles de Economía Española, nº 44: 205-223.
- PAMPILLON, F. (1991a): "*Cajas de Ahorros de la CEE: El proceso de libertad operativa, fusión y concentración*". Papeles de Economía Española, nº 46: 162-172.
- PAMPILLON, F. (1991b): "*Recursos propios: Situación actual y efectos de las directivas comunitarias*". Papeles de Economía Española, nº 47: 44-50.
- PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA (1991): "*Situación de las Cajas de Ahorros europeas*". Papeles de Economía Española, nº 46: 138-146.
- PÀREJO GAMIR, J.A.; RODRÍGUEZ SAIZ, L. y CUERVO GARCÍA, A. (1992): *Manual de sistema financiero español*. Ariel Economía, Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- PÉREZ GARCÍA, F. y DOMENECH VILARIÑO, R. (1990a): "*La productividad de los Bancos y Cajas de Ahorros españoles*". Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social), Documento de trabajo nº 66/1990 (Un resumen puede verse en: "*La productividad de los Bancos y Cajas de Ahorros españoles*", 6ª Jornadas de Economía Industrial, Investigaciones Económicas (suplemento 1991), Fundación Empresa Pública, Madrid).

- PÉREZ GARCÍA, F. y DOMENECH VILARIÑO, R. (1990b): “*La productividad de los Bancos y Cajas de Ahorros españolas en los ochenta: comparación internacional*”. Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social), Documento de trabajo n° 69/1990.
- PIÑANÉS LEAL, J. (1991): *La política y normativa comunitarias en materia de entidades de crédito*. Editoriales de Derecho Reunidas, S.A., Madrid.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York. (Existe versión española: *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, 1982, Compañía Editorial Continental, S.A., México).
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York. (Existe versión española: *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 1987, Compañía Editorial Continental, S.A., México).
- POVEDA, R. (1990): “*La reforma de los coeficientes de solvencia*”. Papeles de Economía Española, n° 44: 48-72.
- QUINTAS SOANE, J.R. (1988): “*Las Cajas de Ahorros ante la innovación financiera*”. Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero, n° 21: 126-135.
- QUINTAS SEOANE, J.R. (1989): “*Cambio tecnológico y estrategias competitivas en banca*”. Revista de Economía, n° 3: 35-40.
- QUINTAS SEOANE, J.R. (1990): “*La aplicación de las nuevas tecnologías en la banca*”. En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 123-146.
- QUINTAS SEOANE, J.R. (1991): “*Tecnología y banca minorista en la década de los noventa*”. Papeles de Economía Española, n° 47: 72-86.
- RAYMOND, J.L. y REPILADO, A. (1989): “*Análisis de las economías de escala en el sector Cajas de Ahorros*”. Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social), Documento de trabajo n° 51/1989. (Posteriormente publicado en: “*Análisis de las economías de escala en el sector Cajas de Ahorros*”, 1991, Papeles de Economía Española, n° 47: 87-107).
- REVELL, J. (1987): *Mergers and the Role of Large Banks*. Institute of European Finance Research Monographs in Banking and Finance, n° 2, Bangor, Gwynedd, UK.
- REVELL, J. (1988): “*Las fusiones y el papel de los grandes bancos*”. (Resumen en español del texto de 1987) Papeles de Economía Española, n° 36: 90-112.
- REVELL, J. (1989): *El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa*. Fundación FIES (Fondo para la Investigación Económica y Social).
- REVELL, J. (1991): “*Consecuencias de los cambios recientes en las Cajas de Ahorros de Europa Occidental*”. Papeles de Economía Española, n° 46: 173-202.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): “*La innovación como estrategia bancaria*”. En Bueno Campos, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca del futuro*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid: 105-122.
- SÁNCHEZ CALERO, F. (1991): “*Las reservas de revalorización y los recursos propios de las Cajas de Ahorros*”. Papeles de Economía Española, n° 47: 51-60.
- STEINER, G.A. y MINER, J.B. (1977): *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. MacMillan Publishing Company, Inc., New York.
- STEINER, P.O. (1975): *Mergers: motives, effects, control*. University of Michigan Press.
- TORNABELL CARRIÓ, R. (1990): *Estrategias bancarias ante 1992*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Documento de trabajo n° 21/90, Barcelona.
- TORRERO MAÑAS, A. (1988): “*La dimensión del Sistema Bancario español*”. Revista Economista, n° 33, agosto-septiembre: 60-65.

- TRAUTWEIN, F. (1990): "*Merger motive and merger prescriptions*". *Strategic Management Journal*, vol. 11: 283-295.
- VALERO LÓPEZ, F.J. (1989): "*Las Cajas de Ahorros en la CEE: Una visión comparada*". *Caja de Albacete, Cuadernos de Economía y Empresa*, n.º 3, septiembre: 35-44.
- VARGAS, F. (1989): "*El mercado común bancario: la armonización mínima necesaria*". *Papeles de Economía Española, Suplementos sobre el Sistema Financiero*, n.º 28: 78-96.
- VIVES, X. (1988): "*Concentración bancaria y competitividad*". *Papeles de Economía Española*, n.º 36: 62-76.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, J.R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y gestión*. Plaza & Janes Editores, S.A., Barcelona.

# **ANEXOS ESTADÍSTICOS**

**ANEXO 1**

**CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS  
EXISTENTES EL 31-12-60**

Caja de Ahorros Provincial de Albacete  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Alcoy  
Caja de Ahorros de Alhama de Murcia  
Caja de Ahorros del Sureste de España, Alicante  
Caja de Ahorros Provincial de Alicante  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Almería  
Caja de Ahorros y Préstamos de Antequera  
Caja Central de Ahorros y Préstamos de Ávila  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Ávila  
Monte de Piedad y Caja General de Ahorros de Bajadoz  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona  
Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares,  
Barcelona  
Caja de Ahorros Provincial de la Diputación de Barcelona  
Caja de Ahorros “Sagrada Familia”, Barcelona  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Bilbao  
Caja de Ahorros Vizcaína, Bilbao  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Círculo Católico de Obreros de  
Burgos  
Caja de Ahorros Municipal de Burgos  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cáceres  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cádiz  
Caja de Ahorros y Préstamos de Carlet  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Castellón  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ceuta  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba  
Caja Provincial de Ahorros de Córdoba  
Caja de Ahorros-Monte de Piedad de La Coruña y Lugo  
Caja de Ahorros de Nuestra Señora de los Dolores, Crevillente  
Caja Provincial de Ahorros de Cuenca  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de El Ferrol del Caudillo  
Caja de Ahorros Provincial de la Diputación de Gerona  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada  
Caja Provincial de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Jerez de la Frontera

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de León  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Lérica  
Caja Provincial de Ahorros de Logroño  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid  
Caja de Ahorros Provincial de Málaga  
Caja de Ahorros de Manlleu  
Caja de Ahorros de Manresa  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Mataró  
Caja de Ahorros de Novelda  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Onteniente  
Caja de Ahorros Provincial de Orense  
Caja de Ahorros de Nuestra Señora de Monserrate, Orihuela  
Caja de Ahorros de Asturias, Oviedo  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Palencia  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de las Baleares, Palma de Mallorca  
Caja Insular de Ahorros y Monte de Piedad de Gran Canaria, Las Palmas  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Pamplona  
Caja de Ahorros de Navarra, Pamplona  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Plasencia  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Pollensa  
Caja de Ahorros Provincial de Pontevedra  
Caja de Ahorros y Montepío de La Puebla  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda  
Caja de Ahorros de Sabadell  
Caja de Ahorros y Socorros de Sagunto  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Salamanca  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de San Sebastián  
Caja de Ahorros Provincial de Guipúzcoa, San Sebastián  
Caja de Ahorros Insular de La Palma, Santa Cruz de La Palma  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Santa Cruz de Tenerife  
Caja de Ahorros de Santander  
Caja de Ahorros-Monte de Piedad de Santiago  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segorbe  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia  
Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Sevilla  
Caja de Ahorros San Fernando de Sevilla  
Caja General de Ahorros y Préstamos de Soria  
Caja de Ahorros Provincial de la Diputación de Tarragona  
Caja de Ahorros de Tarrasa  
Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Torrente  
Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Valencia

Caja de Ahorros Popular de Valladolid

Caja de Ahorros Provincial de Valladolid

Caja de Ahorros y Monte de Piedad Municipal de Vigo

Caja de Ahorros del Panadés, Villafranca del Panadés

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de la Ciudad de Vitoria

Caja Provincial de Ahorros de Álava, Vitoria

Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja, Zaragoza

Caja General de Ahorros de la Inmaculada Concepción, Zaragoza

---

FUENTE: CECA (1992a).

## **ANEXO 2**

# **DESGLOSE DE DATOS E ÍNDICES DE ENTIDADES POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (DICIEMBRE 1990)**

## ESPAÑA

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	19.409.300	16.029.900	660.900	1.542.500
Créditos (Millones de ptas.) .....	18.075.900	9.429.100	445.000	881.200
Oficinas .....	16.917	13.720	1.756	2.919
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.147	1.168	376	528
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	1.069	687	253	302
Habitantes por oficina .....	2.337	2.882	22.518	13.546
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,28	3,47	0,44	0,74
Km <sup>2</sup> por oficina .....	29,84	36,79	287,46	172,93
Cuota de participación depósitos .	51,56	42,58	1,76	4,10
Cuota de participación créditos ...	62,70	32,70	1,54	3,06
Cuota de penetración .....	47,91	38,85	4,97	8,27
Cuota global de actividad.....	1,08	1,10	0,35	0,50

FUENTE: CECA (1991).

## COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	1.853.900	1.532.900	116.000	320.200
Créditos (Millones de ptas.) .....	1.928.200	1.068.300	85.600	194.500
Oficinas .....	2.076	1.871	314	647
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	893	819	369	495
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	929	571	273	301
Habitantes por oficina .....	3.381	3.751	22.354	10.849
Oficinas por 10.000 habitantes ....	2,96	2,67	0,45	0,92
Km <sup>2</sup> por oficina .....	42,04	46,64	277,92	134,88
Cuota de participación depósitos .	48,49	40,10	3,03	8,38
Cuota de participación créditos ...	58,85	32,60	2,61	5,94
Cuota de penetración .....	42,30	38,12	6,40	13,18
Cuota global de actividad.....	1,15	1,05	0,47	0,64

FUENTE: CECA (1991).

### COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	551.100	631.400	15.800	97.100
Créditos (Millones de ptas.) .....	400.900	369.200	11.000	65.000
Oficinas .....	545	564	72	384
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.011	1.120	219	253
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	736	655	153	169
Habitantes por oficina .....	2.194	2.121	16.611	3.115
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,56	4,72	0,60	3,21
Km <sup>2</sup> por oficina .....	87,43	84,49	661,81	124,09
Cuota de participación depósitos .	42,54	48,74	1,22	7,50
Cuota de participación créditos ...	47,38	43,64	1,30	7,68
Cuota de penetración .....	34,82	36,04	4,60	24,54
Cuota global de actividad .....	1,22	1,35	0,27	0,31

FUENTE: CECA (1991).

### COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (PROVINCIA DE ASTURIAS)

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	560.700	265.300	11.100	47.100
Créditos (Millones de ptas.) .....	320.900	165.000	6.900	21.400
Oficinas .....	559	151	53	66
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.003	1.757	209	714
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	574	1.093	130	324
Habitantes por oficina .....	2.013	7.450	21.226	17.045
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,97	1,34	0,47	0,59
Km <sup>2</sup> por oficina .....	18,90	69,97	199,34	160,08
Cuota de participación depósitos .	63,41	30,00	1,26	5,33
Cuota de participación créditos ...	62,41	32,09	1,34	4,16
Cuota de penetración .....	67,43	18,21	6,40	7,96
Cuota global de actividad .....	0,94	1,65	0,20	0,67

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LAS ISLAS BALEARES  
(PROVINCIA DE BALEARES)**

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	343.300	325.500	8.600	3.600
Créditos (Millones de ptas.) .....	462.800	263.100	9.700	3.300
Oficinas .....	540	301	58	13
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	636	1.081	148	277
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	857	874	167	254
Habitantes por oficina .....	1.391	2.495	12.948	57.769
Oficinas por 10.000 habitantes ....	7,19	4,01	0,77	0,17
Km <sup>2</sup> por oficina .....	9,29	16,66	86,45	385,69
Cuota de participación depósitos .	50,41	47,80	1,26	0,53
Cuota de participación créditos ...	62,63	35,61	1,31	0,45
Cuota de penetración .....	59,21	33,00	6,36	1,43
Cuota global de actividad.....	0,85	1,45	0,20	0,37

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS**

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	479.600	285.000	19.700	13.800
Créditos (Millones de ptas.) .....	575.400	221.400	13.800	10.400
Oficinas .....	518	301	54	61
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	926	947	365	226
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	1.111	736	256	170
Habitantes por oficina .....	3.008	5.176	28.852	25.541
Oficinas por 10.000 habitantes ....	3,32	1,93	0,35	0,39
Km <sup>2</sup> por oficina .....	13,98	24,06	134,11	118,72
Cuota de participación depósitos .	60,09	35,71	2,47	1,73
Cuota de participación créditos ...	70,09	26,97	1,67	1,27
Cuota de penetración .....	55,46	32,23	5,78	6,53
Cuota global de actividad.....	1,08	1,11	0,43	0,26

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANTABRIA  
(PROVINCIA DE CANTABRIA)**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	305.700	172.200	5.100	0
Créditos (Millones de ptas.) .....	211.000	94.400	6.400	0
Oficinas .....	301	162	25	5
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.016	1.063	204	0
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	701	583	256	0
Habitantes por oficina .....	1.767	3.284	21.280	106.400
Oficinas por 10.000 habitantes ....	5,66	3,05	0,47	0,09
Km <sup>2</sup> por oficina .....	17,57	32,65	211,56	1.057,80
Cuota de participación depósitos .	63,29	35,65	1,06	0,00
Cuota de participación créditos ...	67,67	30,28	2,05	0,00
Cuota de penetración .....	61,05	32,86	5,08	1,01
Cuota global de actividad .....	1,04	1,08	0,21	0,00

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	1.272.900	1.198.600	40.300	116.800
Créditos (Millones de ptas.) .....	543.000	564.600	15.500	52.600
Oficinas .....	1.205	1.135	145	352
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.056	1.056	278	332
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	451	497	107	149
Habitantes por oficina .....	2.166	2.300	18.000	7.415
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,62	4,35	0,56	1,35
Km <sup>2</sup> por oficina .....	78,17	82,99	649,61	267,59
Cuota de participación depósitos .	48,43	45,60	1,53	4,44
Cuota de participación créditos ...	46,19	48,02	1,32	4,47
Cuota de penetración .....	42,47	40,01	5,11	12,41
Cuota global de actividad .....	1,14	1,14	0,30	0,36

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA-LA MANCHA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	552.900	591.800	37.200	162.100
Créditos (Millones de ptas.) .....	287.700	328.200	12.100	89.000
Oficinas .....	600	756	110	396
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	922	783	338	409
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	480	434	110	225
Habitantes por oficina .....	2.820	2.238	15.382	4.273
Oficinas por 10.000 habitantes ....	3,55	4,47	0,65	2,34
Km <sup>2</sup> por oficina .....	132,05	104,80	720,27	200,08
Cuota de participación depósitos .	41,14	44,03	2,77	12,06
Cuota de participación créditos ...	40,13	45,77	1,69	12,41
Cuota de penetración .....	32,22	40,60	5,91	21,27
Cuota global de actividad.....	1,28	1,08	0,47	0,57

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	3.278.300	4.694.600	50.900	62.600
Créditos (Millones de ptas.) .....	3.561.600	2.079.200	20.600	25.900
Oficinas .....	3.091	3.563	194	94
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.061	1.318	262	666
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	1.152	584	106	276
Habitantes por oficina .....	1.982	1.719	31.572	65.160
Oficinas por 10.000 habitantes ....	5,05	5,82	0,32	0,15
Km <sup>2</sup> por oficina .....	10,33	8,96	164,59	339,68
Cuota de participación depósitos .	40,54	58,06	0,63	0,77
Cuota de participación créditos ...	62,62	36,56	0,36	0,46
Cuota de penetración .....	44,53	51,33	2,79	1,35
Cuota global de actividad.....	0,91	1,13	0,23	0,57

FUENTE: CECA (1991).

## CEUTA

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	35.800	17.200	2.200	0
Créditos (Millones de ptas.) .....	13.100	10.500	900	0
Oficinas .....	12	7	3	0
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	2.983	2.457	733	0
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	1.092	1.500	300	0
Habitantes por oficina .....	5.667	9.714	22.667	0
Oficinas por 10.000 habitantes ....	1,76	1,03	0,44	0,00
Km <sup>2</sup> por oficina .....	1,58	2,71	6,33	0,00
Cuota de participación depósitos .	64,86	31,16	3,98	0,00
Cuota de participación créditos ...	53,47	42,86	3,67	0,00
Cuota de penetración .....	54,55	31,82	13,63	0,00
Cuota global de actividad .....	1,19	0,98	0,29	0,00

FUENTE: CECA (1991).

## COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA

	BANCA PRIVADA	CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS	CAJA POSTAL DE AHORROS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Depósitos (Millones de ptas.) .....	345.000	271.900	21.800	10.700
Créditos (Millones de ptas.) .....	169.300	114.300	12.000	7.800
Oficinas .....	431	428	83	39
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	800	635	263	274
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	393	267	145	200
Habitantes por oficina .....	2.555	2.572	13.265	28.231
Oficinas por 10.000 habitantes ....	3,91	3,89	0,75	0,35
Km <sup>2</sup> por oficina .....	96,52	97,20	501,23	1.066,72
Cuota de participación depósitos .	53,13	41,87	3,35	1,65
Cuota de participación créditos ...	55,80	37,67	3,96	2,57
Cuota de penetración .....	43,93	43,63	8,46	3,98
Cuota global de actividad .....	1,21	0,96	0,40	0,41

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE GALICIA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	1.181.800	864.300	38.100	6.000
Créditos (Millones de ptas.) .....	676.900	536.800	13.300	4.600
Oficinas .....	1.410	822	119	26
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	838	1.051	320	231
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	480	653	112	177
Habitantes por oficina .....	2.055	3.524	24.345	111.423
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,87	2,84	0,41	0,09
Km <sup>2</sup> por oficina .....	20,88	35,81	247,34	1.132,08
Cuota de participación depósitos .	56,54	41,35	1,82	0,29
Cuota de participación créditos ...	54,96	43,59	1,08	0,37
Cuota de penetración .....	59,32	34,58	5,01	1,09
Cuota global de actividad .....	0,95	1,20	0,36	0,26

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID  
(PROVINCIA DE MADRID)**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	5.152.300	1.833.400	201.200	33.600
Créditos (Millones de ptas.) .....	5.822.400	1.559.900	180.200	23.500
Oficinas .....	2.259	790	174	9
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	2.281	2.321	1.156	3.733
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	2.577	1.975	1.036	2.611
Habitantes por oficina .....	2.197	6.284	28.529	551.556
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,55	1,59	0,35	0,02
Km <sup>2</sup> por oficina .....	3,54	10,12	45,95	888,33
Cuota de participación depósitos .	71,36	25,39	2,78	0,47
Cuota de participación créditos ...	76,75	20,56	2,38	0,31
Cuota de penetración .....	69,89	24,44	5,39	0,28
Cuota global de actividad .....	1,02	1,04	0,52	1,67

FUENTE: CECA (1991).

**M E L I L L A**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	21.500	11.400	7.700	0
Créditos (Millones de ptas.) .....	4.800	800	2.200	0
Oficinas .....	9	2	1	0
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	2.389	5.700	7.700	0
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	533	400	2.200	0
Habitantes por oficina .....	6.222	28.000	56.000	0
Oficinas por 10.000 habitantes ....	1,61	0,36	0,18	0,00
Km <sup>2</sup> por oficina .....	1,56	7,00	14,00	0,00
Cuota de participación depósitos .	52,96	28,08	18,96	0,00
Cuota de participación créditos ...	61,54	10,26	28,20	0,00
Cuota de penetración .....	75,00	16,67	8,33	0,00
Cuota global de actividad.....	0,71	1,68	2,28	0,00

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	315.600	348.900	18.700	7.400
Créditos (Millones de ptas.) .....	332.100	227.200	12.500	4.100
Oficinas .....	342	382	52	45
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	923	913	360	164
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	971	595	240	91
Habitantes por oficina .....	3.064	2.743	20.154	23.289
Oficinas por 10.000 habitantes ....	3,26	3,65	0,50	0,43
Km <sup>2</sup> por oficina .....	33,09	29,63	217,63	251,49
Cuota de participación depósitos .	45,70	50,52	2,71	1,07
Cuota de participación créditos ...	57,67	39,45	2,17	0,71
Cuota de penetración .....	41,66	46,53	6,33	5,48
Cuota global de actividad.....	1,10	1,09	0,43	0,20

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE NAVARRA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	364.200	296.500	3.000	74.700
Créditos (Millones de ptas.) .....	175.700	155.800	700	52.700
Oficinas .....	294	231	30	122
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.239	1.284	100	612
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	598	674	23	432
Habitantes por oficina .....	1.782	2.268	17.467	4.295
Oficinas por 10.000 habitantes ....	5,61	4,41	0,57	2,33
Km <sup>2</sup> por oficina .....	35,45	45,11	347,37	85,42
Cuota de participación depósitos .	49,32	40,15	0,41	10,12
Cuota de participación créditos ...	45,65	40,48	0,18	13,69
Cuota de penetración .....	43,43	34,12	4,43	18,02
Cuota global de actividad.....	1,14	1,18	0,09	0,56

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	984.400	1.302.600	13.100	285.000
Créditos (Millones de ptas.) .....	1.136.700	699.900	9.400	182.800
Oficinas .....	739	674	79	187
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.332	1.933	166	1.524
Créditos por oficina (Mill. ptas.) .	1.538	1.038	110	978
Habitantes por oficina .....	2.920	3.202	27.316	11.540
Oficinas por 10.000 habitantes ....	3,42	3,12	0,37	0,87
Km <sup>2</sup> por oficina .....	9,83	10,77	91,91	38,83
Cuota de participación depósitos .	38,08	50,39	0,51	11,02
Cuota de participación créditos ...	56,03	34,50	0,46	9,01
Cuota de penetración .....	44,01	40,14	4,71	11,14
Cuota global de actividad.....	0,87	1,26	0,11	0,99

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA  
(PROVINCIA DE LA RIOJA)**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	169.800	147.700	3.200	0
Créditos (Millones de ptas.) .....	97.600	78.200	1.700	0
Oficinas .....	158	226	15	0
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	1.075	654	213	0
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	618	346	113	0
Habitantes por oficina .....	1.677	1.173	17.667	0
Oficinas por 10.000 habitantes ....	5,96	8,53	0,57	0,00
Km <sup>2</sup> por oficina .....	31,86	22,27	335,60	0,00
Cuota de participación depósitos	52,95	46,06	0,99	0,00
Cuota de participación créditos ...	54,99	44,06	0,95	0,00
Cuota de penetración .....	39,60	56,64	3,76	0,00
Cuota global de actividad.....	1,34	0,81	0,26	0,00

FUENTE: CECA (1991).

**COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA**

	<b>BANCA PRIVADA</b>	<b>CAJAS DE AHORROS CONFEDERADAS</b>	<b>CAJA POSTAL DE AHORROS</b>	<b>COOPERATIVAS DE CRÉDITO</b>
Depósitos (Millones de ptas.) .....	1.640.500	1.238.700	47.200	301.800
Créditos (Millones de ptas.) .....	1.355.800	892.300	30.500	143.600
Oficinas .....	1.828	1.354	175	473
Depósitos por oficina (Mill. ptas.)	897	915	270	638
Créditos por oficina (Mill. ptas.)	742	659	174	304
Habitantes por oficina .....	2.108	2.846	22.017	8.146
Oficinas por 10.000 habitantes ....	4,74	3,51	0,45	1,23
Km <sup>2</sup> por oficina .....	12,75	17,21	133,17	49,27
Cuota de participación depósitos	50,82	38,37	1,46	9,35
Cuota de participación créditos ...	55,97	36,84	1,26	5,93
Cuota de penetración .....	47,73	35,35	4,57	12,35
Cuota global de actividad.....	1,06	1,09	0,32	0,76

FUENTE: CECA (1991).



9 788487 832154



**LA CAJA  
DE CANARIAS**



FUNDACION UNIVERS  
DE LAS PALMAS